Niveau(x) d'enseignement : 9 Numéro EDUQ : 9270572
Centre d'intérêt : 300

Broadbent, Brooke

Diagnostic de besoins de formation de délégués syndicaux / par Brooke Broadbent -- Hull : B. Broadbent, 1991
vi, 117, [13] f. : ill. ; 28 cm

Titre de la couv. Comprend du texte en anglais. "Mémoire de recherche présenté dans le cadre de la maîtrise ès arts en éducation, Université du Québec à Hull, Département des sciences de l'éducation" Bibliogr. : f. 115-116.

Vedette(s)-secondaire(s) : Université du Québec à Hull. Département des sciences de l'éducation

Descripteur(s) : Analyse de besoins • Besoins de formation • Education syndicale • Syndicat • Questionnaire • Education des adultes

Identificateur(s) de sujet : Délégué syndical

Deux phénomènes de base sous-tendent cette recherche : l'importance des syndicats dans l'économie canadienne et l'exigence de développer des programmes de formation syndicale rentables. Le but principal de la recherche est d'identifier les besoins de formation des délégués syndicaux. Un autre but poursuivi est de caractériser le groupe cible en rapport avec des variables traitées dans la recension des écrits, c'est-à-dire les antécédents biographiques, les raisons de devenir délégué syndical, le degré de radicalisme, les attitudes envers le milieu de travail et la participation aux activités syndicales. En d'autres mots, la recherche vise à déceler des faits concernant le groupe cible qui aideront dans la conception et la réalisation de la formation syndicale et à utiliser ces renseignements pour diagnostiquer les besoins de formation des délégués syndicaux. Les versions anglaise et française du questionnaire utilisé dans la recherche figurent à l'annexe A.

Type de document :

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A HULL

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

DIAGNOSTIC DE BESOINS DE FORMATION DE DÉLÉGUÉS SYNDICAUX

MÉMOIRE DE RECHERCHE PRÉSENTÉ DANS
LE CADRE DE LA MAÎTRISE ÈS ARTS EN ÉDUCATION

par: BROOKE BROADBENT

TUTEUR: PROFESSEUR JULIO C. INOSTROZA

HULL, QUÉBEC

DÉCEMBRE, 1991

REMERCIEMENTS

Plaisir nous est de remercier le professeur Julio César Inostroza pour son apport professionnel, son habile direction, sa précision et son inlassable encouragement dans cette recherche.

Une telle recherche n'est pas possible sans le soutien de plusieurs personnes. Ce soutien fut prodigué par mon épouse, ma famille, mon employeur et mes amis.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 7

Chapitre 1

CONTEXTES PRATIQUE ET THÉORIQUE 11

I. Contexte pratique 11

II. Contexte théorique 12
1. Les besoins de formation de délégués syndicaux 13
2. Méthodes et techniques pour diagnostiquer les besoins de formation de délégués syndicaux 15
3. Les variables étudiées 16
   a. Antécédents biographiques des délégués syndicaux . . 17
   b. Les raisons pour lesquelles les membres sont devenus délégués syndicaux 18
   c. Degré de radicalisme des délégués syndicaux 19
   d. Attitudes des délégués syndicaux envers le milieu du travail 19
   e. La participation des délégués syndicaux aux activités syndicales 20
   f. Les connaissances des délégués syndicaux 21
4. Le diagnostic de besoins de formation en général . . . 22

Chapitre 2.

BUTS, QUESTIONS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE . . . 24
I. Buts de la recherche 24

II. Questions et hypothèses de recherche 25

Chapitre 3

STRATÉGIE DE RECHERCHE 29
1. Sujets de la recherche 29
2. Instrument et techniques utilisés 32
3. Démarche utilisée 34
4. Traitement et analyse des données 35

Chapitre 4

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE 36
I. Introduction 36

II. Profil général des répondants 38

1. Lois régissant les relations du travail 38
2. Nombre d'années comme membre 40
3. Âge des répondants 44

4. Nombre de membres représentés 47
5. Activités en dehors du travail 50
6. Sexe des répondants 53
7. Niveau d'éducation 55
8. Langue de travail 59
9. Nombre de personnes supervisées 61
10. Salaire des répondants 64

III. Les résultats et les hypothèses 67

1. Hypothèse générale 67
2. Première hypothèse 68
3. Deuxième hypothèse 72
4. Troisième hypothèse 78
5. Quatrième hypothèse 82

IV. Les écarts entre "ce qui est" et "ce qui devrait être" 83

1. Analyse de documents 84
2. Une comparaison des résultats obtenus de l'analyse des documents avec ceux du questionnaire 86
a. Les raisons pour devenir délégué syndical 86
b. L'appui des membres 89
c. Niveau d'agressivité des délégués syndicaux 93
d. Degré de radicalisme des délégués syndicaux 95
e. La participation des délégués à des cours syndicaux 99

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS 104

1. Le profil général des délégués syndicaux 106
2. L'étude de nos hypothèses de recherche 106
3. Les écarts entre ce que devrait être un délégué syndical selon les énoncés des syndicats et ce qu'ils sont 107
4. Le rôle clé du syndicat en déterminant les besoins de formation 109
5. Comment d'autres syndicats peuvent se servir de notre recherche 111
6. Le diagnostic de besoins de formation: une première étape 114

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 115

Annexe A
Copies des questionnaires utilisés dans notre recherche 117

Annexe B
Les détails sur la sélection des répondants faite par le syndicat 126

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Répartition de la population et de sujets choisis par langue et sexe	30
Tableau 2	Congruence entre la population les sujets choisis et l'échantillon	31
Tableau 3	Lois régissant les relations de travail dans le milieu des répondants	39
Tableau 4	Nombre d'années comme membre	40
Tableau 5	Age des répondants	44
Tableau 5(a)	Âge des répondants par sexe	46
Tableau 5(b)	Age des répondants par langue	46
Tableau 6	Nombre de membres représentés par les délégués syndicaux	47
Tableau 6(a)	Répartition des membres représentés par les délégués syndicaux selon leur sexe	49
Tableau 6(b)	Répartition de membres représentés par les délégués syndicaux selon leur langue de travail	50
Tableau 7	Activités en dehors du travail	51
Tableau 8	Répartition des délégués syndicaux selon leur sexe	53
Tableau 9	Répartition des délégués syndicaux selon leur niveau d'éducation	55
Tableau 9(a)	Répartition des délégués syndicaux selon leur niveau d'éducation et leur sexe	57
Tableau 9(b)	Répartition des délégués syndicaux leur niveau d'éducation et leur langue	57
Tableau 10	Langue de travail des répondants	59
Tableau 11	Nombre de personnes supervisées par les délégués	61
Tableau 11(a)	Répartition des personnes supervisées par les délégués syndicaux selon leur sexe	62
Tableau 11(b)	Répartition des personnes supervisées par les délégués syndicaux selon leur langue de travail	62
Tableau 12	Salaire des répondants	64
Tableau 13	Un délégué syndical ou une déléguée syndicale qui accepte d'être promu à des postes de surveillance trahit le syndicat	68
Tableau 14	Traité avec respect avant de devenir délégué syndical	73
Tableau 15	Changement dans le degré de respect perçu par les répondants	76
Tableau 16	Minutes consacrées aux activités syndicales chaque semaine	78
Tableau 17	La plus importante raison pour devenir délégué syndical	87
Tableau 18	Un bon délégué syndical doit s'habituer à travailler sans l'appui des membres	90
Tableau 19	Dans l'exercice de ses fonctions, le délégué syndical gagne à être agressif plutôt que calme	93
Tableau 20	Degré de radicalisme des délégués syndicaux	97
Tableau 21	Nombre de cours suivis	100

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Lois et relations de travail 41
Figure 2 Nombre d'années comme membre 43
Figure 3 Âge des répondants 45
Figure 4 Nombre de membres représentés par les délégués syndicaux 48
Figure 5 Activités des répondants dans les organismes politiques 52
Figure 6 Répartition des délégués syndicaux selon leur sexe 54
Figure 7 Répartition des délégués syndicaux selon leur niveau d'éducation 56
Figure 8 Répartition des délégués syndicaux selon leur langue de travail 60
Figure 9 Répartition des délégués syndicaux selon le nombre de personnes supervisées 63
Figure 10 Répartition des délégués syndicaux selon leur salaire 66
Figure 11 Un délégué syndical ou une déléguée syndicale qui accepte d'être promu à des postes de surveillance trahit le syndicat 69
Figure 12 Traité avec respect avant de devenir délégué syndical 74
Figure 13 Changement en degré de respect 77
Figure 14 Minutes consacrées aux activités syndicales . . . 80
Figure 15 Raisons pour devenir délégué syndical 88
Figure 16 Un bon délégué syndical doit s'habituer à travailler sans l'appui des membres 92
Figure 17 Dans l'exercice de ses fonctions, le délégué syndical gagne à être agressif plutôt que calme . 94
Figure 18 Degré de radicalisme 98
Figure 19 Nombre de cours suivis 101

INTRODUCTION

Deux phénomènes de base sous-tendent notre recherche: en premier lieu l'importance des syndicats comme partenaires dans l'économie canadienne et en deuxième lieu l'exigence de développer des programmes de formation syndicale rentables. Pour commencer, nous allons faire une brève revue de ces deux phénomènes.

Le rôle des syndicats comme partenaires dans l'économie canadienne est un droit incorporé dans la législation canadienne afin de protéger les travailleurs et de favoriser l'harmonie industrielle. À cet effet, le Code canadien du travail et des lois provinciales accordent le droit aux travailleurs de participer à des comités de sécurité et santé au travail. Pareillement, des représentants syndicaux participent en tant que partenaires égaux avec des représentants patronaux à l'établissement de certains éléments du système de relations industrielles, tels que les règlements sur la santé et sécurité au travail. Un exemple des résultats d'une consultation efficace entre les syndicats et l'industrie est le SIMDUT (Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail), un programme d'information qui protège la santé des travailleurs en réglementant l'étiquetage des produits dangereux utilisés dans le lieu de travail. On peut donc affirmer que la participation des travailleurs et de leurs représentants comme partenaires dans l'économie canadienne contribue à la préservation de l' harmonie industrielle.

À cause de leur contribution à la stabilité dans le milieu de travail, les syndicats sont des instruments importants de notre société et, à notre avis, ils méritent d'être l'objet de recherche, et plus spécifiquement d'une étude comme la nôtre, entreprise dans le but d'élargir notre compréhension des syndicats. Nous espérons que les résultats de notre recherche sauront, à longue échéance, contribuer à l'efficacité des syndicats.

Le deuxième phénomène que nous désirons mettre en évidence, l'exigence de développer des programmes de formation syndicale rentables, découle d'un concept qui s'infiltre de plus en plus dans la pensée des années 1990, c'est-à-dire celui de rendre les entreprises plus rentables. Citons quelques exemples des actions prises par l'entreprise publique et privée afin d'accroître la rentabilité de leurs opérations: diminution des ressources humaines, adoption de schèmes de gestion visant à augmenter la production, introduction de nouvelles technologies et réduction des programmes de formation. Des initiatives de ce genre sont fréquemment adoptées par le gouvernement, le monde des affaires et parfois, par les syndicats.

Directement et indirectement la ruée vers la rentabilité est la raison de coupures budgétaires dans les syndicats. Ils sont des organismes directement influencés par la conjoncture actuelle et ils doivent suivre la tendance vers les restrictions budgétaires. De plus, ils sont affectés par les mesures prises par les

entreprises privées et publiques, notamment celle de la mise à pied des travailleurs membres de syndicats. Cette dernière mesure provoque une diminution des effectifs du syndicat, ce qui se traduit par une baisse de revenus parce que les cotisations des membres est la principale source de revenu des syndicats. En conséquence, le budget du syndicat est réduit. Dans ce contexte, la formation syndicale est particulièrement vulnérable, car elle est perçue par certains comme du superflu: une activité qui peut être éliminée afin d'équilibrer les budgets.

Une stratégie visant à réduire la vulnérabilité de la formation syndicale face aux dangers de coupures budgétaires est d'en augmenter l'efficacité par le biais d'une approche systématique touchant aussi bien la planification que la mise en oeuvre de programmes de formation pertinents.

L'intention de ce rapport est d'examiner un élément de cette approche systématique dans la formation syndicale: le processus d'identification de besoins de formation ou, comme on y réfère souvent, le diagnostic de besoins de formation.

Notre recherche s'applique à une vaste gamme de situations. Bien que nous adressions la question de besoins de formation dans un syndicat en particulier, les méthodes utilisées sont universelles et s'appliquent, selon notre expérience, aussi bien à d'autres syndicats qu'au gouvernement et au secteur privé.

Notre recherche est marquée par une série de compromis importants qui nous ont forcé à apporter certaines modifications au plan proposé dans notre projet de recherche. Cela s'est imposé lorsque le syndicat où nous devions effectuer notre recherche a retiré l'approbation qu'il avait accordée préalablement. Nous avons dû, en conséquence, trouver un autre syndicat où notre recherche pourrait se poursuivre. Mais dans ce nouveau milieu de recherche, il a fallu faire face à un nouveau groupe cible faisant partie d'un nouvel environnement. À cause de contraintes d'ordre administratif, nous avons dû renoncer à l'étude de certains aspects prévus dans notre projet de recherche ainsi qu'à la vérification de certaines de nos hypothèses.

En dépit des contraintes mentionnées, nous avons découvert de nouvelles avenues conduisant aux buts visés, et cela a renforcé la valeur de notre recherche, spécialement en vue de la quantité appréciable de renseignements pertinents que nous avons pu recueillir au sujet des délégués syndicaux. En général, il nous semble que le mérite de notre étude découle du fait qu'elle constitue un premier pas afin de combler le vide créé par le manque de recherche systématique dans le domaine de la formation syndicale.

Chapitre 1

CONTEXTES PRATIQUE ET THÉORIQUE

I. Contexte pratique

La permission de faire notre recherche a été accordée à condition de sauvegarder la confidentialité du milieu dans lequel elle a été effectuée. Pour cette raison, nous devons nous abstenir de fournir un grand nombre de données quantitatives sur ce syndicat. Nous allons cependant décrire en termes généraux le milieu de notre recherche.

La recherche a eu lieu dans un important syndicat canadien de la fonction publique opérant à travers le pays en français et en anglais. Environ 70 % des membres sont anglophones et 30 % francophones. L'effectif est divisé entre cols blancs et cols bleus. Au moment de notre recherche, le syndicat comptait 5 583 délégués syndicaux sur sa liste de membres.

La formation syndicale est un item budgétaire majeur pour ce syndicat qui consacre à ce genre d'activités environ 1,5 million de dollars par année. La majeure partie de cette formation est dirigée vers les délégués syndicaux, étant donné le rôle clé qu'ils

jouent sur une base quotidienne comme représentants du syndicat dans le milieu de travail.

Malgré ce rôle capital des délégués syndicaux, nous avons noté qu'il manque des données à leur sujet.

II. Contexte théorique

Pour définir notre méthode de diagnostic des besoins de formation des délégués syndicaux, nous nous sommes servis de la documentation existante afin d'étudier le problème identifié à la lumière des travaux des chercheurs qui ont abordé la question de façon explicite ou qui ont étudié des questions connexes à celles qui nous préoccupent dans cette recherche. Dans la littérature analysée, nous avons cherché des réponses aux quatre questions suivantes:

1. Quels sont les besoins de formation du groupe cible?
2. Quelles sont les méthodes et les techniques utilisées pour diagnostiquer les besoins de formation du groupe cible?
3. Quelles variables sont étudiées dans les recherches au sujet du groupe-cible?
4. Quelles sont les notions, méthodes et techniques concernant le diagnostic de besoins de formation développées dans d'autres domaines et susceptibles d'être utilisées dans notre recherche?

En concordance avec les questions précédentes, notre recension des écrits est divisée en quatre volets. Premièrement, nous avons analysé la documentation relative aux besoins de formation de délégués syndicaux. Deuxièmement, nous avons procédé à étudier les approches proposées pour diagnostiquer les besoins de formation de délégués syndicaux. Troisièmement, il a été question d'identifier les variables utilisées par les chercheurs dans leurs études sur les délégués syndicaux. Finalement, nous avons consulté des écrits sur les techniques de diagnostic de besoins de formation en général.

1. Les besoins de formation de délégués syndicaux

Nous présentons ci-dessous les notions fondamentales traitées par la littérature concernant le sujet (Broadbent 1989).

Selon Law (1986), la formation syndicale devrait reposer sur quatre éléments: 1) les relations de travail, 2) la santé et la sécurité du travail, 3) les droits humains et 4) les habiletés requises pour agir comme délégué. Schachhuber (1979), prescrit trois sortes d'objectifs de formation, soit les objectifs de base reliés à la fonction de représenter les membres, les objectifs connexes à la formation en résolution de problèmes et les objectifs plus innovateurs axés sur l'avenir et ayant comme résultat de former des leaders. En ce qui concerne le contenu des programmes de formation, Schuller et Henderson (1980) préconisent un programme de

base incluant des sujets tels que le vocabulaire spécialisé et les politiques de l'employeur. Pour leur part, Robertson et Schuller (1982) appuient un programme de formation, surtout au niveau préliminaire, abordant deux éléments: les contributions des syndicats à la vie des travailleurs et les politiques que les membres ont tendance à questionner. En plus, pour faire face à son environnement dynamique, Broad (1983) explique que le délégué syndical devrait apprendre à être flexible dans son style de leadership.

Comment enseigner le leadership ? D'après Burns **et al.** (1987), on peut se servir des instruments élaborés par Hersey et Blanchard. Dans cette approche, dite "situational leadership" devenue très populaire en formation de gestionnaires, le leader doit ajuster son style en fonction du niveau d'autonomie des individus à gérer. En plus, selon Schuller et Robertson (1983), étant donné le rôle fondamental de la communication dans les tâches effectuées par le délégué syndical, accroître les habiletés associées à la communication orale et développer la confiance en soi sont des besoins de formation essentiels.

Les sept documents discutés ici ne parlent que du contenu du programme de formation visé et ne discutent pas comment diagnostiquer les besoins de formation de délégués syndicaux. Il faut donc regarder ailleurs pour obtenir plus de données sur la manière d'identifier les besoins de formation de délégués

syndicaux. Nous avons en conséquence étudié les éléments suivants: méthodes et techniques pour diagnostiquer les besoins de formation de délégués syndicaux, les variables étudiées dans la littérature ayant trait aux délégués syndicaux et également le diagnostic de besoins de formation en général.

2. Méthodes et techniques pour diagnostiquer les besoins de formation de délégués syndicaux

Schuller et Henderson (1980) sont les seuls auteurs identifiés qui ont discuté des approches à utiliser pour diagnostiquer les besoins de formation de délégués syndicaux. D'après eux, il s'agit d'étudier les activités des délégués syndicaux en profondeur parce que le rôle de délégué varie d'un milieu de travail à l'autre, dépendant des relations de travail dans le milieu et du groupe de travailleurs représentés. Un échange constant entre chercheurs, personnes-ressources et participants détermine les besoins de formation de délégués syndicaux. Aussi, ajoute Schuller et Robertson (1983), le processus de diagnostic de besoins de formation exige que de nouvelles notions et sujets soient proposés, considérés, rejetés ou révisés, périodiquement.

Étant donné que, dans les écrits consultés, il y a une absence évidente de réflexion sur les méthodes et techniques qui pourraient être utilisées pour faire le diagnostic de besoins, nous avons

cherché de l'inspiration dans d'autres documents portant sur les délégués syndicaux, et la formation en général.

3. Les variables étudiées

Plusieurs chercheurs ont tenté de caractériser les délégués syndicaux et les membres actifs des syndicats. Aucun de ces chercheurs n'a pour objectif de cueillir des données pour faire un diagnostic de besoins de formation. Généralement, le but de leurs études est de décrire le groupe cible à partir d'une typologie. Par contre, les méthodes et les résultats de leurs recherches sont très utiles pour ceux qui veulent mieux connaître le groupe-cible, chose indispensable dans le processus de diagnostic de besoins de formation. En plus, ces chercheurs ont sélectionné des variables dont nous nous sommes inspirés en élaborant notre plan de recherche.

Les variables étudiées et qui font partie de notre recherche sont: les antécédents biographiques des délégués syndicaux, les raisons pour lesquelles les membres sont devenus délégués syndicaux, le degré de radicalisme des délégués syndicaux, leurs attitudes envers le milieu du travail, leur participation aux activités syndicales et leurs connaissances.

a. Antécédents biographiques des délégués syndicaux

Hulin et Blood, cités en Martin **et al.**, (1979), ont trouvé que le niveau d'engagement est plus élevé chez les femmes et les membres mariés; par ailleurs, le niveau d'engagement des délégués varie d'une manière positive avec leur âge. D'après Nicholson **et al.** (1981), la participation aux activités syndicales varie positivement avec le degré de radicalisme des membres du syndicat.

En nous inspirant des éléments explorés par les auteurs cités plus haut, et en consultation avec les responsables du syndicat où notre recherche a eu lieu, nous avons examiné les six éléments suivants comme constituants de la variable "antécédents biographiques": âge, activités en dehors du travail, sexe, niveau d'éducation, langue de travail et formation. Ces éléments sont incorporés dans la Partie I du questionnaire qui se trouve en Annexe A. Il nous a permis d'identifier les antécédents biographiques du groupe-cible, de le décrire et de mieux le connaître.

Les renseignements concernant les origines des participants sont toujours très utiles dans le développement de matériel de formation, car ils aident à décider le contenu et la méthodologie appropriée selon l'expérience, les connaissances et les intérêts d'un groupe.

b. Les raisons pour lesquelles les membres sont devenus délégués syndicaux

Moore (1980) s'est posé la question: pourquoi devenir délégué syndical ? Comme il le souligne, le rôle de délégué est exigeant et ne donne pas de récompense financière. La recherche indique que le délégué n'est pas un leader naturel. De plus, les chercheurs ont déterminé que le délégué n'aspire pas non plus au pouvoir. Il est plutôt, explique Moore, le genre de personne qui prend au sérieux ses responsabilités sociales, surtout quand ses intérêts personnels sont aussi impliqués. Donc, notre lecture de cet auteur suggère un autre domaine sur lequel se pencher dans notre recherche: pourquoi chaque répondant est-il devenu délégué syndical?

Cet élément est incorporé dans la question 11, Partie I du questionnaire (Annexe A). Elle nous a permis d'identifier pourquoi les membres du groupe-cible sont devenus délégués syndicaux.

Ce genre de renseignements peut contribuer à élaborer et mettre en application un meilleur programme de formation de délégués syndicaux. Si, par exemple, ces derniers sont motivés à devenir délégués pour des raisons strictement personnelles, il faut leur expliquer lors des sessions de formation que leur rôle exige un haut niveau d'engagement vis-à-vis des autres membres du syndicat.

c. Degré de radicalisme des délégués syndicaux

Par degré de radicalisme, nous référons au degré d'engagement des répondants envers des aspects tels que utiliser les émotions pour convaincre les membres, soutenir les grèves, travailler sans l'appui des membres, être plus militant que les membres et, en général, ne pas avoir confiance dans la direction. Ces notions sont incorporées dans les 18 questions visant les attitudes et contenues dans la Partie II de notre questionnaire. Les réponses aux questions touchant le degré de radicalisme, un élément important dans le domaine du syndicalisme, aident à cristalliser notre image des délégués syndicaux. Les instructeurs, connaissant mieux la gamme d'attitudes des délégués, peuvent adapter leur enseignement en conséquence.

d. Attitudes des délégués syndicaux envers le milieu du travail

Un autre élément étudié dans la littérature est celui des attitudes des délégués syndicaux à l'égard de leur milieu de travail. Ce phénomène est abordé avec une certaine profondeur par Nicholson **et al.** (1981) lorsqu'ils évaluent les attitudes des syndicalistes en Angleterre. Nous avons adapté cette approche pour évaluer les attitudes des membres du groupe-cible envers leur milieu de travail avant de devenir délégués et pour les comparer à leurs attitudes après un certain laps de temps passé comme délégués.

Pour mieux connaître le groupe-cible, nous voulons, par exemple, avoir une évaluation du degré de satisfaction personnelle de chaque délégué dans son milieu de travail avant et après son engagement comme délégué. Ces données aident à répondre à la question: est-ce une expérience positive ou négative que d'être délégué syndical? Il serait très utile de discuter les réponses à cette question avec les participants lors du cours d'introduction offert par le syndicat. Ceci leur permettrait de mieux comprendre ce qui les attend en tant que délégués. En plus, ce genre de renseignements les aiderait à décider dans quelle mesure ils désirent s'impliquer dans le syndicalisme.

e. Participation des délégués aux activités syndicales

Les chercheurs ont également analysé la participation du groupe-cible aux activités syndicales. Robertson et Schuller (1982) affirment que les délégués passent plus de temps à communiquer avec d'autres délégués qu'ils n'en passent à discuter avec les membres du syndicat. Ils consacrent une moyenne de cent minutes par semaine aux activités syndicales. Selon Nicholson **et al.** (1980, 1981), dans leur étude sur les délégués cols blancs, plus de la moitié d'entre eux consacre trois heures au minimum par semaine aux activités syndicales. Ces derniers auteurs ont aussi étudié les sortes d'activités entreprises, les présences aux rencontres, le temps alloué aux activités syndicales, les styles d'intervention utilisés et la participation à la formation syndicale.

Les réponses à la question sur la participation des délégués syndicaux aux activités syndicales apportent un élément important à notre connaissance des participants aux programmes de formation. De tels renseignements aident à mieux caractériser le groupe-cible et à bâtir les programmes de formation en fonction de ces caractéristiques.

f. Les connaissances des délégués syndicaux

Coyne et Wright (1982) constatent que, pour les travailleurs, le délégué est la source d'information absolue en ce qui concerne le syndicat et l'employeur. En dépit de cela, les écrits des chercheurs consultés n'ont pas évalué le niveau des connaissances des délégués syndicaux en matière syndicale. Il serait souhaitable de faire de la recherche dans ce domaine en vue de mesurer les connaissances des délégués syndicaux sur certains éléments principaux, tels que les lois et règlements concernant les relations de travail et également sur certaines phrases clés des conventions collectives et des statuts et règlements syndicaux. De telles données établiront où sont les lacunes dans les connaissances du groupe-cible et faciliteront l'identification systématique des besoins réels de formation de délégués syndicaux en ce qui concerne cet aspect.

Notre projet de recherche comprenait une évaluation des connaissances des délégués syndicaux. Cependant, il a été

Les réponses à la question sur la participation des délégués syndicaux aux activités syndicales apportent un élément important à notre connaissance des participants aux programmes de formation. De tels renseignements aident à mieux caractériser le groupe-cible et à bâtir les programmes de formation en fonction de ces caractéristiques.

f. Les connaissances des délégués syndicaux

Coyne et Wright (1982) constatent que, pour les travailleurs, le délégué est la source d'information absolue en ce qui concerne le syndicat et l'employeur. En dépit de cela, les écrits des chercheurs consultés n'ont pas évalué le niveau des connaissances des délégués syndicaux en matière syndicale. Il serait souhaitable de faire de la recherche dans ce domaine en vue de mesurer les connaissances des délégués syndicaux sur certains éléments principaux, tels que les lois et règlements concernant les relations de travail et également sur certaines phrases clés des conventions collectives et des statuts et règlements syndicaux. De telles données établiront où sont les lacunes dans les connaissances du groupe-cible et faciliteront l'identification systématique des besoins réels de formation de délégués syndicaux en ce qui concerne cet aspect.

Notre projet de recherche comprenait une évaluation des connaissances des délégués syndicaux. Cependant, il a été

impossible de l'inclure dans la recherche finale. En effet, dans le syndicat en question, les connaissances requises varient considérablement d'un groupe à l'autre puisque nous sommes en relation avec une confédération nationale constituée de plusieurs éléments et impliquant plusieurs législations différentes.

Nous avons proposé d'évaluer la connaissance des statuts et des règlements, mais la population du milieu où la recherche a été effectuée ne se prêtait pas à cette opération car elle est divisée en plusieurs sous-groupes sujets à des statuts et règlements différents. Par conséquent, différents groupes doivent connaître différentes législations afin de remplir leurs fonctions comme délégués. Pour évaluer la connaissance, il aurait donc fallu administrer des tests différents aux différents groupes. Comme cela était impossible du point de vue administratif, cet aspect de notre recherche a dû être supprimé.

4. Le diagnostic de besoins de formation en général

La formation spécifique des délégués syndicaux s'inscrit dans le cadre de la formation en général. Suivant cette optique nous avons consulté des écrits sur le diagnostic de besoins de formation en général. Tous les auteurs semblent vouloir éliminer la subjectivité dans le processus de diagnostic de besoins de formation. Monette (1977) nous explique que même la terminologie utilisée dans ce domaine peut induire en erreur. Par exemple, le mot "besoin" ou en

anglais "needs" semble absolu, mais il faut être vigilant car le terme "besoin" peut être perçu de façon très différente. Dans le processus d'identification de besoins de formation, il s'agit donc d'utiliser des définitions claires et objectives afin d'accroître la qualité de la recherche.

En général, les auteurs étudiés ne préconisent pas un modèle unique de diagnostic, leurs approches dépendent plutôt de la nature de l'étude entreprise. Ils soulignent aussi l'importance pour ceux qui sont impliqués dans le processus de comprendre la nature et la portée du diagnostic de besoins prévu. Il est important que les diagnostics soient faits pour résoudre un problème, pas pour vendre une solution favorite (English et Kaufman, 1975; Pennington, 1980; Witkin, 1984). D'après Kaufman et English (1975), le diagnostic de besoins de formation consiste à étudier le groupe-cible pour identifier l'écart entre ce qui existe (ou ce qui est) et ce qui est voulu (ou ce qui devrait être).

Ainsi, dans notre projet de recherche, nous avons comparé "ce qui est" avec "ce qui devrait être". Les données sur "ce qui est" sont fournies par les réponses aux questions posées dans les quatre parties de notre questionnaire. Les données sur "ce qui devrait être" proviennent de l'étude que nous avons effectuée de trois documents.

Chapitre 2.

BUTS, QUESTIONS ET HYPOTHèSES DE RECHERCHE

I. Buts de la recherche

Dans le contexte pratique et le contexte théorique de ce document, nous avons fait état du manque de recherche sur le diagnostic de besoins de formation de délégués syndicaux. En même temps, nous avons identifié six variables de recherche qui ont été explorées par d'autres pour décrire le groupe cible et nous avons élaboré une stratégie pour diagnostiquer les besoins de formation en général.

Devant le manque de recherche citée plus haut, le premier but de la présente recherche est d'identifier les besoins de formation de délégués syndicaux. Le deuxième but est de caractériser le groupe cible en rapport avec des variables traitées dans la recension des écrits, c'est-à-dire les antécédents biographiques, les raisons pour devenir délégués syndicaux, le degré de radicalisme, les attitudes envers le milieu de travail, et la participation aux activités syndicales. En d'autres mots, le but de la présente recherche est de déceler des faits concernant le groupe cible qui aideront dans la conception et la réalisation de la formation syndicale et d'utiliser ces renseignements pour diagnostiquer les besoins de formation de délégués syndicaux.

II. Questions et hypothèses de recherche

Dans cette section, nous commencerons par énoncer les questions et hypothèses de recherche développées dans notre projet de recherche. En deuxième partie, nous examinerons les facteurs au-delà de notre contrôle qui ont rendu impossible l'étude de toutes les hypothèses qui avaient été prévues.

En tenant compte des buts de la recherche qui consistent à diagnostiquer les besoins de formation de délégués syndicaux et à caractériser le groupe cible, les questions et les hypothèses de notre projet de recherche étaient les suivantes.

Face au premier but, identifier les besoins de formation de délégués syndicaux, la question que nous nous posons est simplement: quels sont les besoins de formation de délégués syndicaux ? Comme hypothèse générale de recherche, formulée à partir de la réalité observée dans le milieu concerné par cette recherche, nous supposons que **les besoins de formation du groupe cible se situent principalement au niveau des connaissances et des attitudes requises pour agir efficacement comme délégué syndical.**

En ce qui concerne le deuxième but, caractériser le groupe cible, les questions et les hypothèses sont les suivantes:

1. Quant aux attitudes envers le syndicalisme, on se demande si les délégués syndicaux trouvent qu'il est congruent de s'impliquer dans les affaires d'un syndicat et de vouloir en même temps devenir gestionnaire. Notre spéculation est que **la majorité du groupe cible trouve qu'il n'est pas inconsistant d'être syndicaliste et d'aspirer à devenir gestionnaire.**

2. Quant aux expériences en milieu de travail, nous voulons savoir si les délégués sont des personnes qui ont vécu des conflits avec les gestionnaires avant de devenir délégués. Notre hypothèse est que **la majorité des délégués syndicaux, avant d'entrer en fonction, a vécu des conflits avec les gestionnaires en milieu de travail.**

3. Pour ce qui est de la participation aux activités syndicales, nous voulons savoir combien de temps consacrent les membres du groupe cible aux fonctions de délégué syndical. Notre hypothèse de recherche est que **les délégués consacrent moins de deux heures par semaine aux activités syndicales.**

4. En ce qui concerne les connaissances syndicales des délégués syndicaux, notre hypothèse est que **les délégués syndicaux n'ont que des connaissances minimales des statuts et des règlements**

dont ils se servent quand ils agissent comme délégués syndicaux dans leur travail.

Précisions ici que le changement de milieu de recherche qui nous a été imposé par les circonstances a rendu impossible la cueillette de données concernant toutes ces hypothèses et que, par conséquent, nous ne faisons pas rapport sur leur totalité dans notre recherche. Nous n'avons pas pu évaluer la connaissance des statuts et règlements comme prévu pour des raisons discutées plus haut.

Nous avons essayé de trouver un autre domaine de connaissance à évaluer pour remplacer celui des lois et règlements. En consultation avec des représentants du syndicat, nous avons exploré les domaines de connaissance communs à tous les délégués. Nous en avons sélectionné quelques-uns contenus dans le manuel des délégués et traitant de sujets tels que la nature des sources d'information du syndicat et le rôle des délégués. Pour vérifier la validité des questions ainsi rédigées, nous les avons posées à un échantillon de trois employés non-syndiqués. Nous avons pu constater qu'il n'était pas nécessaire de connaître le syndicat pour donner une réponse correcte. Devant ces constatations, nous avons décidé que ces questions n'étaient pas valables et force fut d'éliminer le volet relatif aux connaissances syndicales dans la liste des variables étudiées. À cause de ce qui précède, la quatrième hypothèse portant sur les connaissances des statuts et des règlements syndicaux n'a pas pu être vérifiée.

Les trois autres hypothèses de notre projet de recherche initial ont été étudiées comme prévu et nous en faisons rapport dans les sections qui suivent.

Chapitre 3

STRATÉGIE DE RECHERCHE

Dans cette partie nous présentons la stratégie de recherche choisie en fonction des quatre éléments suivants: sujets de la recherche, instrument et techniques utilisés et démarche suivie, les répondants et la population.

1. Sujets de la recherche

Vu que nous ne pouvions pas avoir accès à la liste de membres du syndicat où nous avons effectué notre recherche pour des raisons de confidentialité, le syndicat a dû choisir les sujets. Les 701 délégués syndicaux à qui le questionnaire a été envoyé correspondent à 13% de la population de 5583 délégués syndicaux. Les 180 répondants correspondent à 26 % des sujets choisis ou 3 % de la population. L'Annexe B donne plus de détails sur la sélection des répondants visés. Comme indiqué dans cette annexe, la population a été divisée par région (R.O), désignée par les codes de 111 à 155; langue (Language), signifié par E pour anglais (English) et F pour français (French) et également par sexe (Sex) divisé en O (Other) pour les personnes qui n'ont pas indiqué leur sexe, F (Female) et M (Male). Le tableau préparé par le syndicat démontre que le questionnaire a été envoyé à un regroupement de

délégués syndicaux distribués par région, par langue et par sexe. Le tableau 1 ci-après présente la répartition de la population et les sujets choisis, par langue et par sexe.

Tableau 1

Répartition de la population et des sujets choisis par langue et sexe

	ANGLOPHONE			FRANCOPHONE		
	Homme	Femme	Inconnu	Homme	Femme	Inconnu
	Nb %	Nb %	Nb %	Nb %	Nb %	Nb %
Population	2638(47)	1357(24)	644(12)	597(11)	237(04)	110(02)
Sujets choisis	331(47)	170(24)	81(12)	75(11)	30(04)	14(02)

Population = 5 583 sujets choisis = 701

Le Tableau 1 indique clairement que les sujets choisis par le syndicat reflètent la population d'une manière exacte en terme de langue et sexe.

Nous avons vu plus haut que les sujets choisis pour répondre au questionnaire reflètent la composition de la population des délégués syndicaux en terme de langue et de sexe. Mais il faut aussi déterminer si ceux qui ont répondu (dits répondants ou l'échantillon) représentent la composition du groupe cible. Le tableau 2 qui suit aborde ce sujet en indiquant la congruence entre la population, les sujets choisis et l'échantillon.

Tableau 2
Congruence entre la population, les sujets choisis et l'échantillon

	ANGLOPHONE						FRANCOPHONE					
	Masculine		Féminine		Inconnu		Masculine		Féminine		Inconnu	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Population	2638	(47)	1357	(24)	644	(12)	597	(11)	237	(04)	110	(02)
Sujets choisis	331	(47)	170	(24)	81	(12)	75	(11)	30	(04)	4	(02)
Échantillon	94	(53)	42	(24)	*		34	(19)	9	(05)	*	

Population = 5 583 l'échantillon = 179 + 1 = 180
* un répondant n'a pas indiqué sa langue

Le tableau 2 indique un haut niveau de congruence par sexe et par langue dans la participation à notre étude. Les résultats figurant au tableau 2 indiquent que la distribution des répondantes féminines dans l'échantillon est congruente avec la distribution des femmes dans la population et dans les sujets choisis. Par contre, les hommes atteignent un pourcentage un peu plus élevé dans l'échantillon que dans les sujets choisis et dans la population, à savoir de six pour cent chez les anglophones et de huit pour cent chez les francophones. Ce manque de congruence peut avoir son origine dans le fait que 754 des 5 583 délégués syndicaux n'ont pas indiqué leur sexe. Donc, pour rester constant avec cette réalité, nous avons inclu 85 personnes parmi nos sujets choisis qui n'ont pas indiqué leur sexe. Bien que le questionnaire ait donc été envoyé à des répondants qui n'avaient pas indiqué leur sexe lors de leur inscription au syndicat, (12 % chez les anglophones et 2 % chez les francophones) ces derniers l'ont indiqué au moment de répondre au questionnaire.

2. Instrument et techniques utilisés

Nous avons utilisé un questionnaire pour la cueillette d'information auprès des délégués. Ce questionnaire est basé sur un instrument développé par Nicholson à l'unité de psychologie sociale et appliquée de l'Université de Sheffield. Son auteur rapporte que l'emploi de cet instrument tel que prévu, sur une période de plusieurs années, n'a semblé procurer aucune difficulté à ses utilisateurs. Il rapporte les résultats des tests de validité et de fidélité pour deux des questions que nous avons posé. Pour la première, soit "Le délégué syndical ou la déléguée syndicale doit défendre un membre peu importe le mal qu'il a fait." (voir question 15, Partie II), les résultats des tests de validité et de fidélité sont les suivants: $t = 2.10$, $p = <0.05$. Pour la deuxième, soit "Les délégué-e-s syndicaux-ales doivent éviter de conclure des ententes écrites avec la direction." (voir question 4, Partie II), les résultats des tests de validité et de fidélité sont les suivants: $t = 2.89$, $p = <0.01$.

En consultation avec le syndicat nous avons adapté ce questionnaire à la situation spécifique du syndicat en question. Le questionnaire comprend quatre parties avec un total de 67 questions, chaque partie visant des variables différentes.

La première partie comporte 11 questions portant sur des éléments personnels et démographiques concernant les délégués syndicaux, et nous a permis de caractériser le groupe-cible.

La deuxième partie comprend 18 questions destinées à évaluer les attitudes des délégués syndicaux quant à leur rôle en milieu de travail. Inspirés par la recherche de Nicholson, nous avons regroupé toutes les réponses de cette section dans une variable qui mesure le degré de radicalisme des délégués. Les répondants indiquent leurs réponses sur une échelle du type Likert.

La troisième section du questionnaire comporte 26 questions visant à recueillir des données comparatives sur les attitudes des délégués syndicaux envers leur milieu de travail avant et après leur engagement comme délégués.

La dernière section, Partie IV du questionnaire, est composée de treize questions sur les activités des délégués syndicaux, telles que le genre d'activités entrepris, le nombre de minutes consacrées à ces activités et les cours syndicaux suivis.

Ce questionnaire nous a fourni les données sur la situation présente des délégués syndicaux ou comme nous l'avons appelée "ce qui est". Pourtant, nous nous sommes servis d'une autre technique de recherche afin d'établir ce "qui devrait être". Pour ce volet de notre recherche nous avons utilisé la technique d'analyse de documents, de nature plutôt qualitative (Cohen, 1980). À cet effet nous avons étudié trois documents des syndicats, décrivant ce que devrait être un délégué syndical. Ces trois documents proviennent de trois sources différentes. Un texte vient d'une fédération de syndicats dont fait partie le syndicat étudié; le deuxième vient d'un syndicat col blanc faisant affaire avec un environnement de

travail similaire à celui du syndicat où notre recherche a eu lieu, et le troisième document appartient au syndicat qui est l'objet de notre recherche. En utilisant ces trois sources différentes, nous avons pu comparer trois perceptions de ce que devrait être un délégué syndical et, de cette manière, faire une synthèse de "ce qui devrait être" - au moins selon les trois documents étudiés. Le fait que ces trois documents représentent les perceptions de trois milieux syndicaux différents nous mène à croire que notre analyse des documents représente une synthèse des différents points de vue.

3. Démarche utilisée

Le point de départ dans l'élaboration du questionnaire (annexe B), a été le questionnaire prototype publié ailleurs (Broadbent, 1989. Les représentants du syndicat ont étudié ce questionnaire et le texte publié pour expliquer l'approche et étant donné leurs priorités et leur vocabulaire, ils ont exigé certaines modifications afin de refléter leurs préoccupations. Selon leurs commentaires, nous avons rédigé une nouvelle version du questionnaire pour la soumettre à l'approbation finale des dirigeants du syndicat. Cette dernière étape franchie, nous avons fait un essai auprès de quelques membres du groupe-cible. Cela a encore nécessité quelques modifications pertinentes. Une fois que la version anglaise du questionnaire fut traduite en français par les traducteurs du syndicat, la version anglaise a été envoyé aux anglophones et la version française a été envoyée aux francophones. Dans les deux cas c'est le syndicat qui a choisi l'échantillon et c'est le syndicat qui a envoyé le questionnaire directement aux

membres afin de préserver la confidentialité de leur liste des membres.

Quant à l'analyse des documents mentionnés plus haut, nous avons utilisé comme critères les variables que nous avons employées pour la construction du questionnaire, à savoir: antécédents biographiques des délégués syndicaux, les raisons pour devenir délégués syndicaux, le degré de radicalisme des délégués syndicaux, les attitudes que les délégués syndicaux ont vis-à-vis de leur milieu de travail, et la participation des délégués syndicaux aux activités syndicales.

4. Traitement et analyse des données

Les répondants ont envoyé les questionnaires remplis au syndicat qui nous les a ensuite remis. Après une vérification des questionnaires et du codage pour chaque item, l'auteur a inscrit les codes pour les réponses en utilisant un logiciel de traitement de statistiques, "Statgraphics". Ce dernier nous a permis de calculer les statistiques descriptives, de faire les tableaux et de fabriquer les histogrammes. Ce logiciel nous a permis également d'effectuer les tests de signification (Chi^2) surtout dans les tableaux croisés que nous avons faits pour l'analyse de quelques variables telles que l'âge des répondants, le nombre de membres représentés, le niveau d'éducation et le nombre de personnes supervisées. Dans chacun de ces cas, nous avons fait de tableaux croisés avec chacune de ces variables et les deux variables sexe et langue.

Chapitre 4

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

En tenant compte des buts de notre recherche qui consistent à diagnostiquer les besoins de formation de délégués syndicaux et caractériser le groupe-cible, ce chapitre est consacré à la présentation, en quatre volets, des résultats de la recherche. En premier lieu, nous nous penchons sur les données formant une toile de fond et offrant une perspective globale des caractéristiques du groupe-cible. En deuxième lieu, nous examinons les résultats reliés à nos hypothèses de recherche afin de nous aider à caractériser le groupe-cible à partir de nos quatre hypothèses. Ensuite, nous discutons des résultats extraits des données recueillies lors de notre analyse des documents syndicaux et, quatrièmement, nous proposons de cerner les lacunes entre "ce qui devrait être" à partir des documents analysés et "ce qui est" selon l'analyse des réponses au questionnaire.

La toile de fond des résultats de recherche est tirée des dix premières questions de la Partie I du questionnaire utilisé. Comme première étape, nous proposons de scruter cette vue d'ensemble car elle constitue la base de l'analyse de nos résultats. Nous commençons donc par analyser les données découlant des réponses aux 10 premières questions de la première partie du questionnaire.

En abordant cette section de notre recherche, nous avons rencontré un défi de nature organisationnelle. Puisque la présentation des résultats est compréhensive (elle comporte des tableaux, des histogrammes et des commentaires), placer la discussion des résultats dans une section ou chapitre à la toute fin du texte pourrait rendre difficile au lecteur de faire la liaison entre la discussion et les différents éléments de ces données.

En conséquence, pour la présentation et l'analyse des résultats, nous avons décidé de procéder de la façon suivante. Tout d'abord nous présentons les résultats sous forme de tableau et de graphique (histogramme). Cette présentation sera suivie de nos commentaires descriptifs ainsi que de la discussion des résultats obtenus pour chaque variable.

Les réponses aux 10 premières questions de notre questionnaire révèlent un profil des répondants qui permet de caractériser le groupe-cible. Les éléments présentés seront regroupés sous les rubriques suivantes: lois régissant les relations du travail, nombre d'années comme membre du syndicat, âge des répondants, nombre de membres représentés, activités en dehors du travail, sexe des répondants, niveau d'éducation, langue de travail, nombre de personnes supervisées et salaires des répondants. Nous allons réviser chacun de ces éléments de quatre façons: au moyen de tableaux résumant les réponses aux questions posées et par des histogrammes illustrant graphiquement certaines de nos observations. Nous allons aussi donner nos commentaires sur ces tableaux et histogrammes et, finalement, nous allons discuter de notre interprétation des résultats.

1. Lois régissant les relations du travail

Dans la première question nous avons demandé aux répondants d'indiquer les lois qui régissent les relations du travail dans leur milieu de travail. Les réponses à cette question sont présentés dans le tableau 3 et illustrées par la figure 1.

Tableau 3
Lois régissant les relations de travail dans le milieu des répondants

Réponses	Nombre	Pourcentage
a) Loi sur les relations de travail dans la fonction publique	152	87
b) Code canadien du travail	12	07
c) ne sais pas	10	06
d) autre	01	01

n = 175

Le tableau 3 indique que pour la grande majorité des répondants la loi qui régit les relations de travail dans leur milieu de travail est "La Loi sur les relations de travail dans la fonction publique".

Discussion

Ces données indiquent une nette prédominance de la Loi sur les relations de travail chez le groupe-cible, avec presque 90% des répondants se déclarant soumis à celle-ci. En même temps, plus de 10% des répondants sont soumis à une législation différente et ce fait ne peut être ignoré dans le développement des programmes de formation pour des délégués syndicaux.

Toutes les données reliées à la législation sont importantes dans le développement des programmes de formation pour des délégués

syndicaux étant donné qu'ils ont besoin d'une connaissance globale de la législation pour fonctionner efficacement. Nos résultats indiquent clairement que, dans un cours couvrant la législation, l'emphase est à mettre sur "La Loi sur les relations de travail dans la fonction publique". Par contre, reconnaissant la présence de participants provenant d'autres groupes, on devrait porter une attention spéciale à leurs besoins spécifiques de formation. Le meilleur moyen de faire face à ces besoins, vu les différences majeures entre les diverses législations, serait de regrouper les participants à un cours selon la législation à laquelle ils sont soumis.

2. Nombre d'années comme membre

Nous avons demandé aux répondants d'indiquer depuis combien d'années ils étaient membres de leur syndicat. Les réponses, à cette question sont résumées dans le tableau 4 et à la figure 2.

Tableau 4

Nombre d'années comme membre

Réponses	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
a) moins d'un an	08	04	04
b) de 1 à 3 ans	13	07	11
c) de 4 à 6 ans	18	10	21
d) de 7 à 10 ans	50	28	49
e) de 11 à 15 ans	45	25	74
f) 16 ans ou plus	46	26	100

n = 180

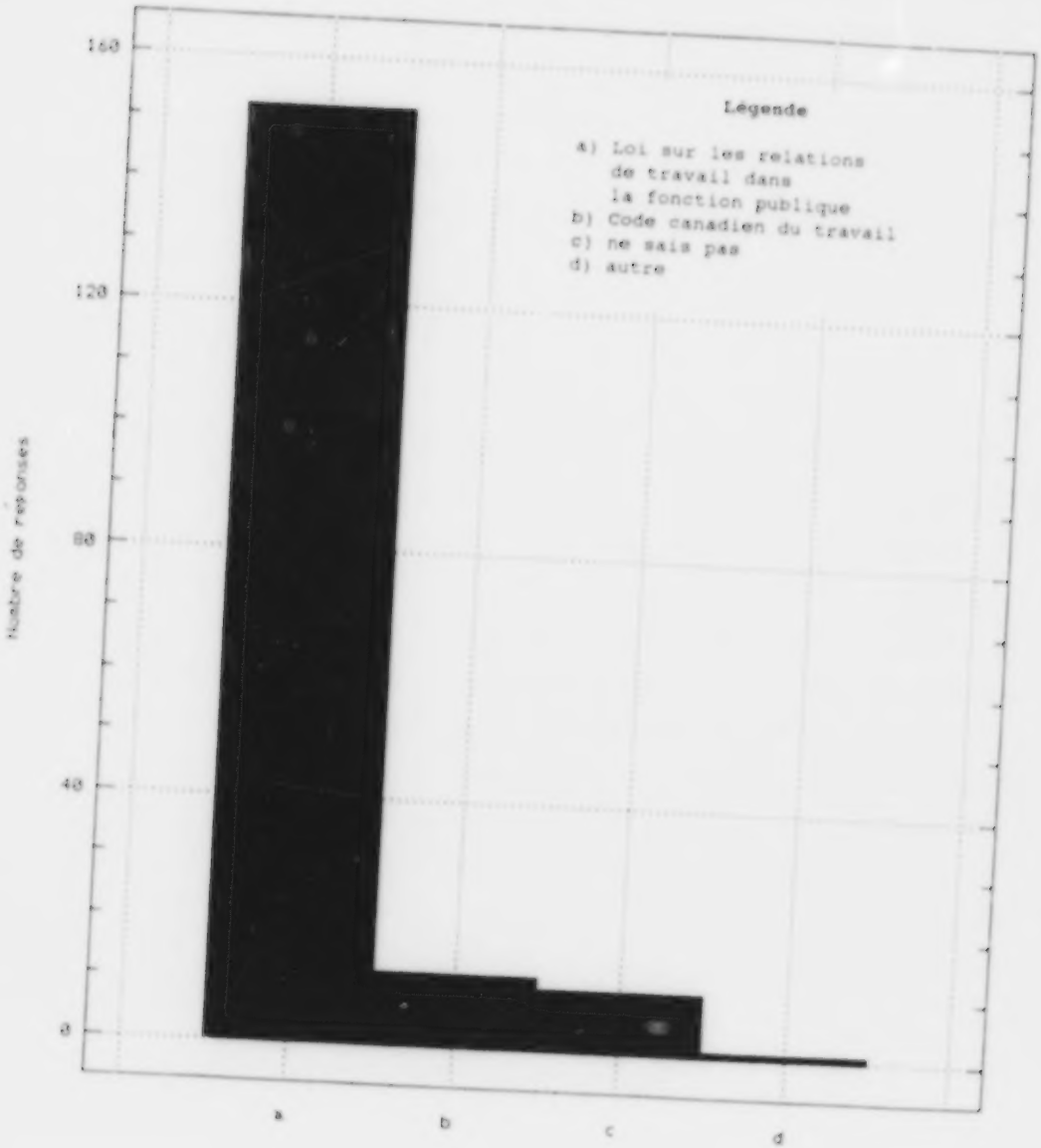

Figure 1: Lois et relations de travail

Le tableau 4 indique que les répondants possèdent plusieurs années d'expérience comme syndicalistes avec 51% ayant de onze ans ou plus d'expérience. Si on ajoute à ce fait qu'il n'y a que 21% des répondants avec six ans et moins d'expérience comme membre du syndicat, il est donc clair que les répondants possèdent une expérience considérable comme syndicalistes. La figure 2 illustre distinctement ce fait.

Discussion

Bien qu'il faille se garder de faire des déductions excessives à partir des données présentées dans le tableau 4, il apparait clairement que le groupe-cible est composé de syndicalistes expérimentés. Sous réserve de révision selon ce que révèlent les réponses aux questions ultérieures concernant les attitudes des répondants envers les syndicats, il peut y avoir des implications dans ces données pour ceux qui développent des programmes de formation pour des délégués syndicaux. Le niveau d'expérience élevé suggère, par exemple, que le niveau des cours offerts doit être plus proche de l'intermédiaire que de l'élémentaire.

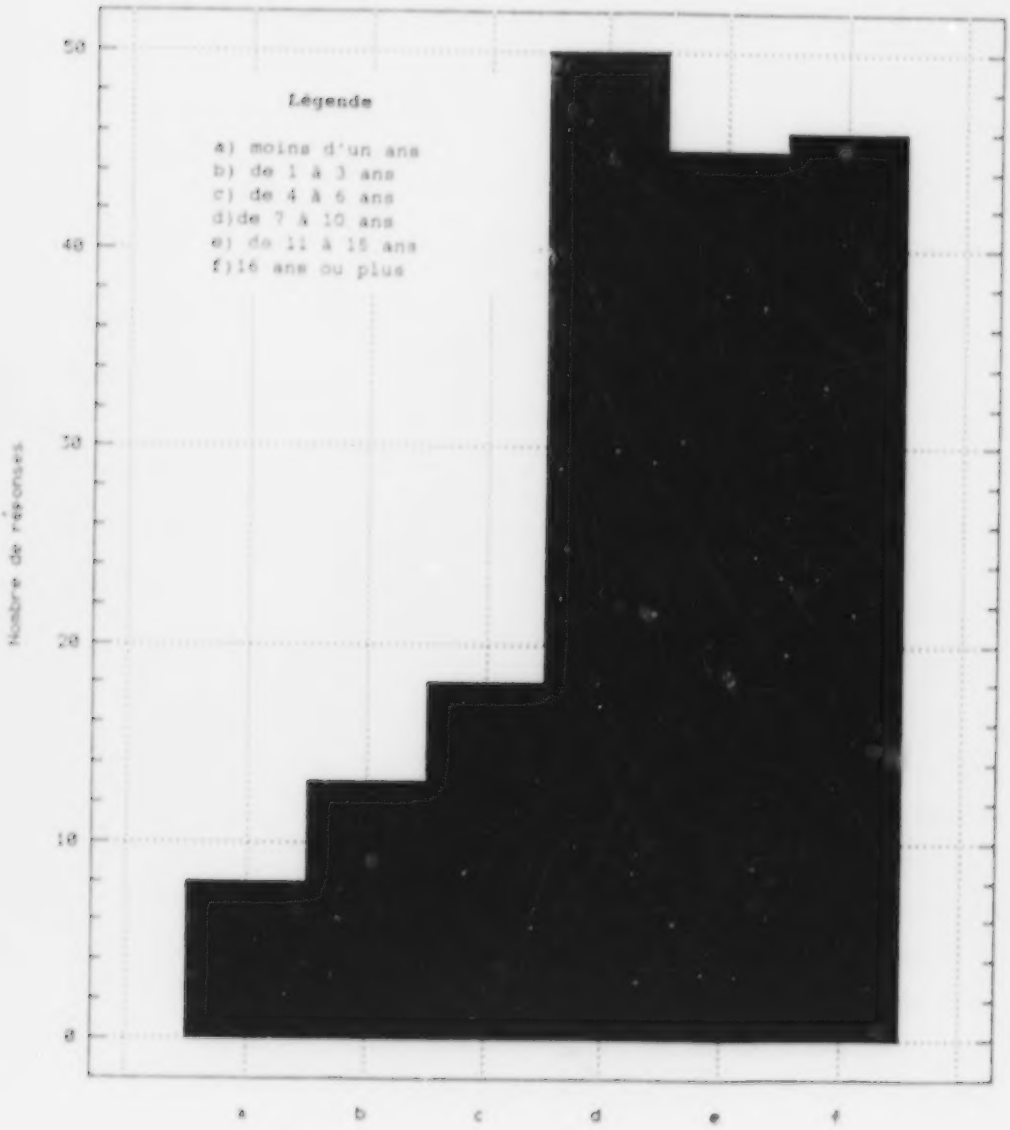

Figure 2: Nombre d'années comme membre

3. Âge des répondants

Dans la troisième question nous avons demandé aux répondants d'indiquer leur âge. Le tableau 5 donne les réponses aux questions indiquées sur notre échelle Likert. Ces données sont aussi illustrées à la figure 3.

Tableau 5
Âge des répondants

Réponses	Nombre	Pourcentage	Pourcentage Cumulatif
a) 29 ans ou moins	19	11	11
b) entre 30 et 39 ans	59	33	44
c) entre 40 et 49 ans	62	34	78
d) entre 50 et 59 ans	36	20	98
e) 60 ans et plus	04	02	100

n = 180

Discussion

Les résultats présentés dans le tableau 5 montrent que 67 % des participants ont entre 30 et 49 ans. Ce fait doit être pris en considération dans le développement des programmes de formation. Premièrement, il faut s'assurer que le contenu est suffisamment compréhensif pour stimuler des participants plus expérimentés, et, deuxièmement, la méthodologie du programme doit tenir compte de tous les âges. Pour des participants plus âgés avec une capacité de concentration plus courte, il faut garder les activités courtes. Pour les délégués syndicaux plus jeunes, il ne faut pas hésiter à utiliser les méthodes de formation plus exigeantes comme les mises en situation.

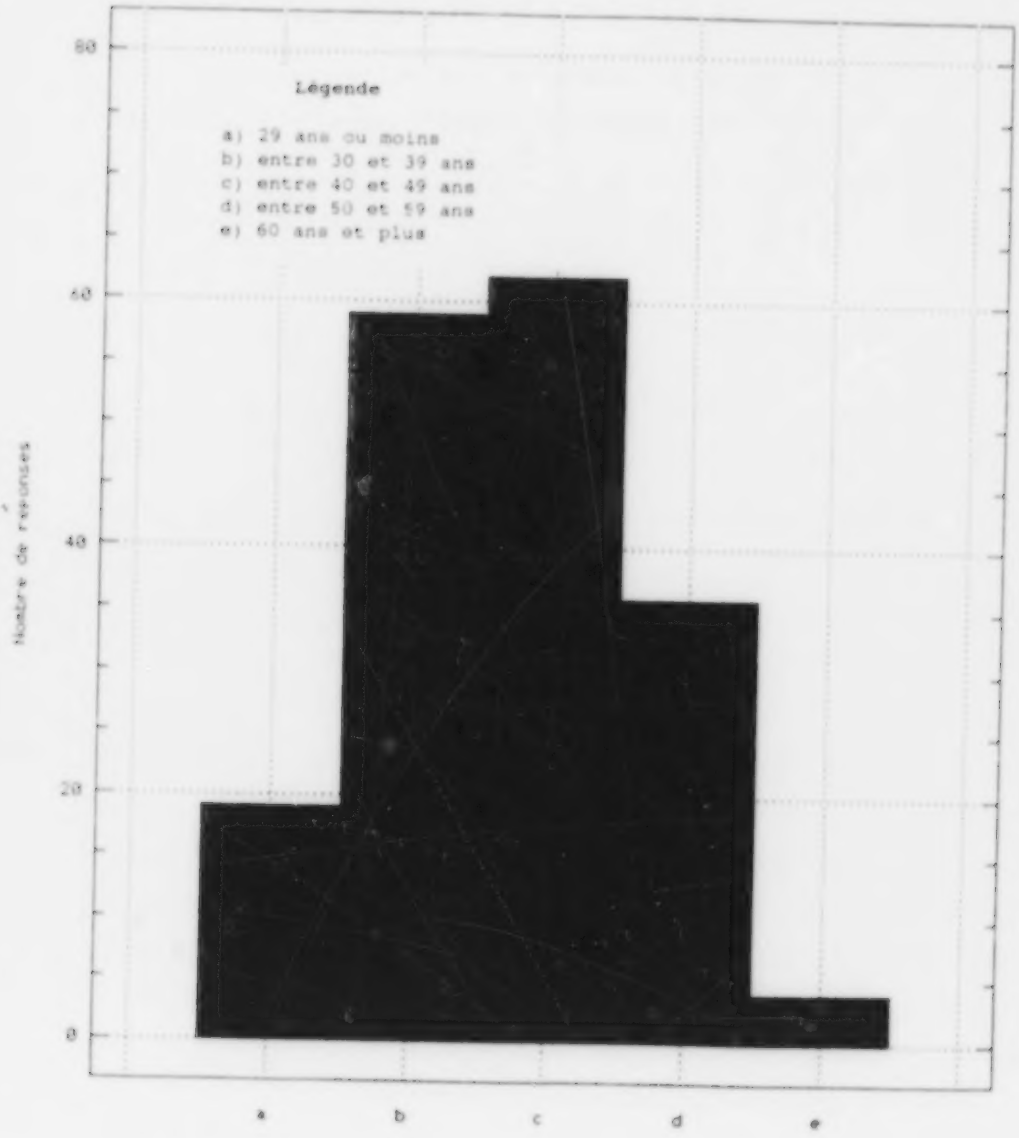

Figure 3: Âge des répondants

Nous avons étudié l'âge des répondants par sexe et par langue en utilisant les tableaux croisés, 5(a) et 5(b).

Tableau 5 (a)
Âge des répondants par sexe

Réponses	Mâle		Femelle		Total
	Nb	%	Nb	%	Nb
a) 29 ans ou moins	13	(10)	6	(14)	19
b) entre 30 et 39 ans	44	(32)	15	(35)	59
c) entre 40 et 49 ans	49	(36)	13	(30)	62
d) entre 50 et 59 ans	28	(20)	8	(19)	36
e) 60 ans et plus	3	(02)	1	(02)	04

n = 180 Chi ^{2} = 1.04 n.s. = .90

Tableau 5 (b)
Age des répondants selon la langue de travail

Réponses	Anglophone		Francophone		Total
	Nb	%	Nb	%	Nb
a) 29 ans ou moins	10	(08)	9	(18)	19
b) entre 30 et 39 ans	40	(31)	19	(37)	59
c) entre 40 et 49 ans	48	(38)	13	(26)	61
d) entre 50 et 59 ans	26	(20)	10	(20)	36
e) 60 ans et plus	4	(03)	0	(00)	04

n = 179 Chi ^{2} = 6.87 n.s. = .14

Discussion

Quant aux données des tableaux, il n'existe pas de très grands écarts dans la distribution des délégués syndicaux par âge quand nous les avons regroupés par sexe et par langue, sauf pour deux tendances mineures. Chez les femmes, il y a une légère tendance à être plus jeunes que les hommes (de moins que 29 à 39 ans). Également, les francophones semblent être plus jeunes avec un plus grand pourcentage de distribution parmi le regroupement de moins que 29 à 39 ans. De telles différences ne devraient pas jouer un rôle important dans notre diagnostic de besoins de formation.

4. Nombre de membres représentés

Dans la question 4 nous avons demandé aux répondants d'indiquer combien de personnes ils représentent. Les réponses, à cette question sont présentées au tableau 6 et à la figure 4.

Tableau 6
Répartition des membres représentés par les délégués syndicaux

Réponses	Nombre	Pourcentage cumulatif	Pourcentage
a) Moins de 15	69	38	38
b) entre 16 et 30	48	27	65
c) entre 31 et 50	21	12	77
d) entre 51 et 75	10	05	82
e) plus de 76	32	18	100

n = 180

Discussion

La première remarque au sujet du Tableau 6 est que 65 % des répondants représentent un regroupement de 30 membres ou moins. Il est à noter aussi que la proportion de délégués syndicaux ayant moins de 15 membres est de 38%. Parallèlement, près d'un cinquième des délégués syndicaux (18%) représentent 76 membres ou plus.

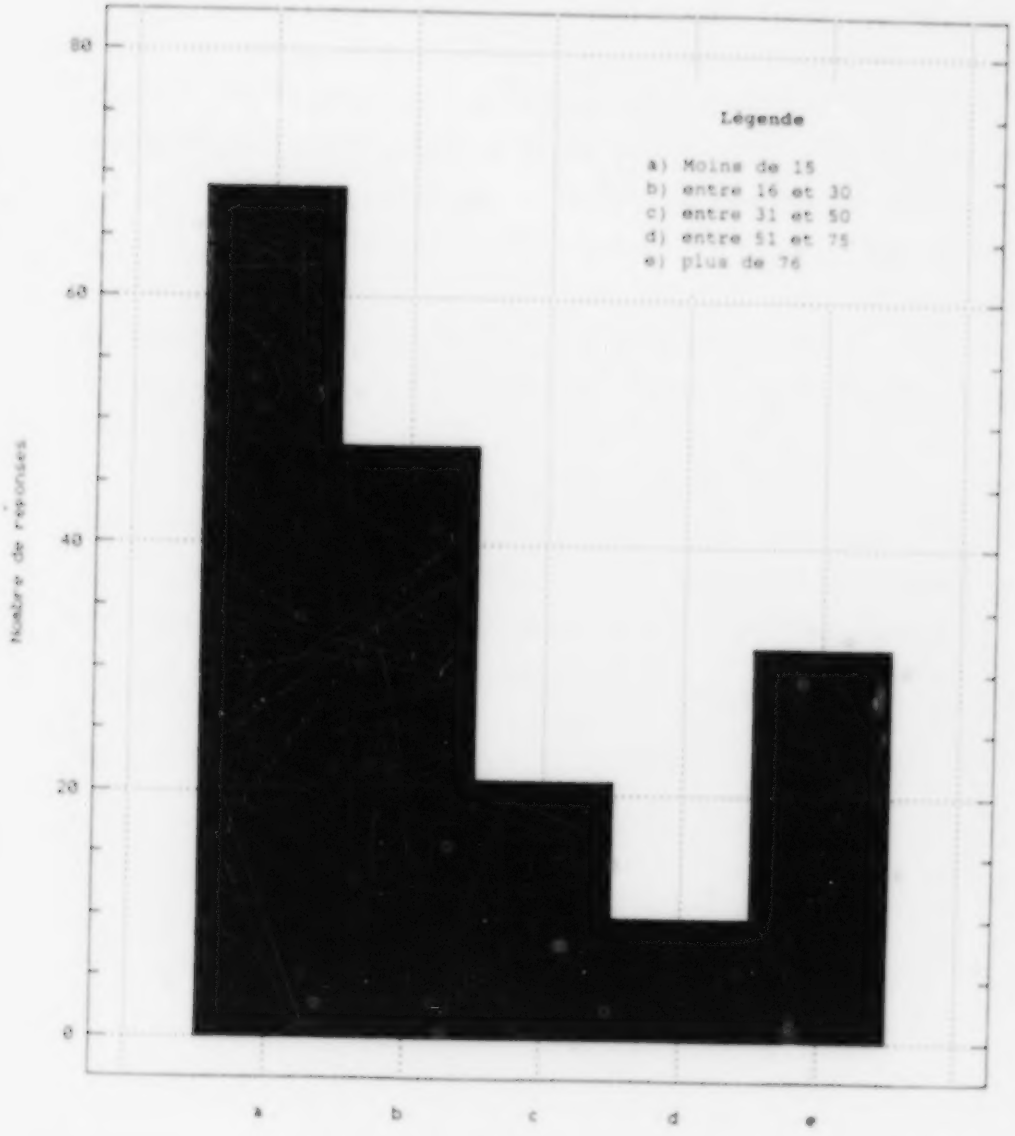

Figure 4 Nombre de membres représentés par les délégués syndicaux

Vu la marge étendue des réponses à la question 4, il n'est pas facile de tirer des conclusions générales. Une constatation découlant de ces données est que les personnes-ressources doivent discuter des différentes approches et techniques utilisées par les délégués syndicaux en réponse aux différentes situations, dont le nombre de membres représentés est un élément clé afin de déterminer quelles approches et techniques seraient les plus efficaces. Par exemple, une méthode efficace de communication auprès d'un grand regroupement de membres serait un bulletin de nouvelles. Mais une telle approche ne serait pas nécessaire avec un petit regroupement de membres.

Pour en savoir plus au sujet de nos répondants, nous avons étudié le nombre de membres représentés par sexe et par langue en utilisant les résultats indiqués aux tableaux 6(a) et 6(b).

Tableau 6(a)
Répartition des membres représentés par le syndicat selon leur sexe

Réponses	Mâle Nb %	Femelle Nb %	Total Nb
a) Moins de 15	51(40)	17(33)	68
b) entre 16 et 30	33(26)	15(29)	48
c) entre 31 et 50	16(13)	05(10)	20
d) entre 51 et 75	08(06)	02(04)	10
e) plus de 76	20(16)	12(24)	32

n = 178 Chi ^{2} = 2.44 n.s. = 0.65

Discussion

Les données consignées au tableau 6(a) indiquent qu'il n'y a pas de grande différence entre les hommes et les femmes en ce qui concerne le nombre de membres qu'ils représentent.

Tableau 6(b)
Répartition des membres représentés par le syndicat selon leur langue du travail

Réponses	Anglophone Nb %	Francophone Nb %	Total Nb
a) Moins de 15	57(42)	12(28)	69
b) entre 16 et 30	36(26)	12(28)	48
c) entre 31 et 50	16(12)	05(12)	21
d) entre 51 et 75	06(04)	04(09)	10
e) plus de 76	22(16)	10(23)	32

n = 180 Chi ^{2} = 4.01 n.s. = 0.40

Discussion

Le tableau 6(b) indique que 33 % des francophones représentent 51 membres ou plus alors qu'il n'a que 20 % des anglophones qui représentent le même nombre de membres. De telles différences ne sont pas significatives pour notre diagnostic de besoins de formation.

5. Activités en dehors du travail

À la Question 5, nous avons demandé aux répondants d'indiquer des activités auxquelles ils participent en dehors de leur travail.

Nous avons élaboré une grille comprenant six sortes d'activités: a) groupements religieux, b) organismes de charité, c) organismes

politiques, d) clubs sociaux et de loisirs, e) formations sportives et f) établissements scolaires (p. ex. cours du soir). Les répondants indiquent leur niveau d'implication dans chacune de ces activités sur une échelle de: "actif", "pas actif" et "très actif". Le tableau 7 et la figure 5 exposent les résultats en ce qui concerne les organismes politiques.

Tableau 7
Activités en dehors du travail

Réponses	Actif Nb %	Pas actif Nb %	Très actif Nb %
a) groupements religieux	23(14)	134(81)	08(05)
b) organismes de charité	44(27)	113(68)	08(05)
c) organismes politiques	26(16)	134(80)	07(04)
d) clubs sociaux et de loisir	60(36)	72(43)	35(02)
e) formations sportives	53(31)	81(48)	35(21)
f) établissements scolaires (p. ex. cours du soir)	42(26)	109(67)	12(07)

n = 180

Discussion

Les résultats présentés dans le tableau 7 semblent démontrer que les répondants ne sont en général pas préoccupés par un grand nombre d'activités en dehors du travail. Sur cinq des six questions, au moins 90% des répondants indiquaient qu'ils n'étaient pas très actifs, sauf pour les activités sportives où 21% des répondants sont très actifs. Aussi, nous remarquons qu'un total de 20% des répondants indiquent qu'ils sont "très actifs" ou "actifs" dans des "organismes politiques". Cela est une chose intéressante dans un syndicat de la fonction publique fédérale où il y a des contraintes placées sur les activités politiques des membres.

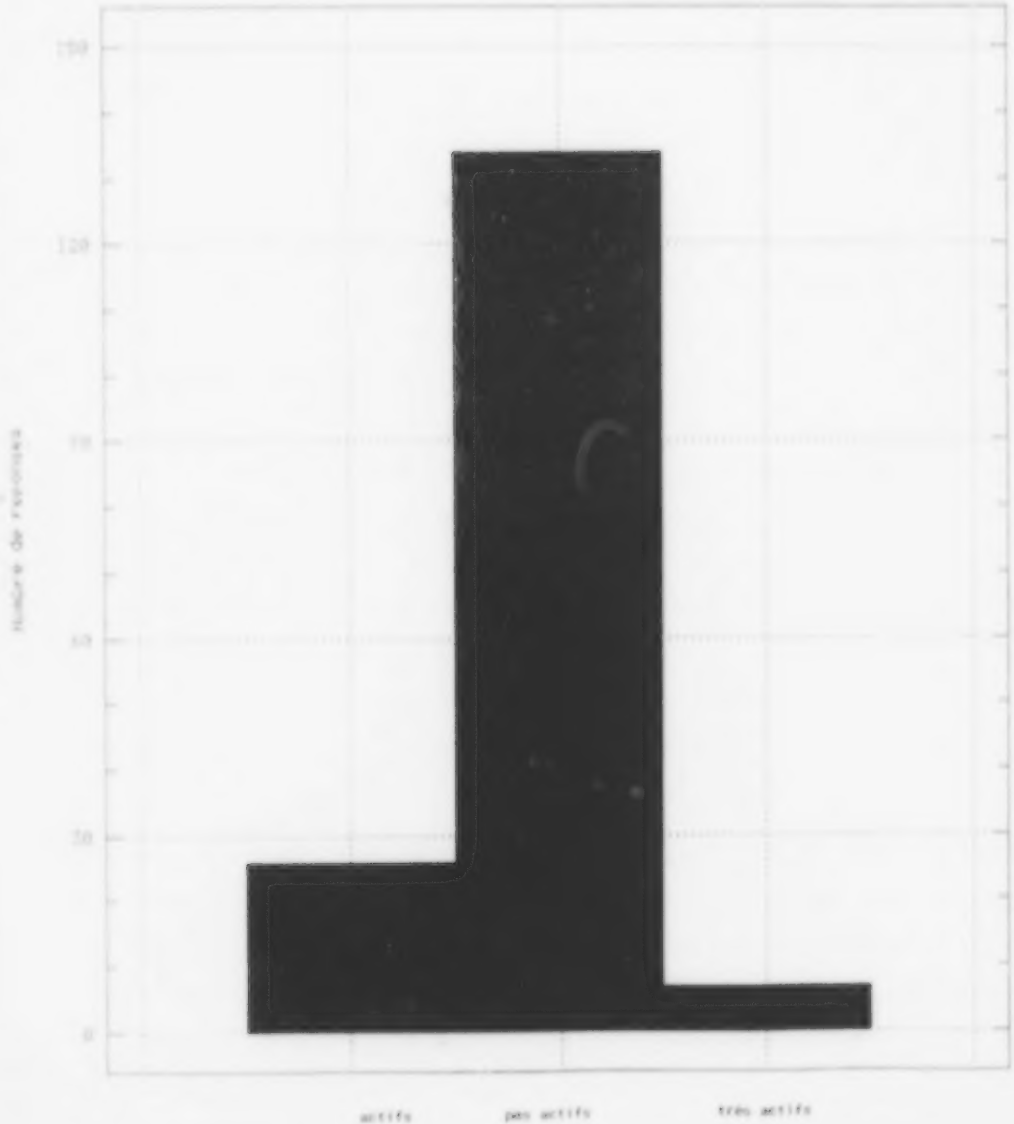

Figure 5: Activités des répondants dans les organismes politiques

Les résultats de la question 5, présentés au tableau 7, peuvent être partagés avec les participants à un cours de formation syndicale pour leur fournir un profil du délégué syndical-type et les aider à se situer par rapport à leurs pairs.

6. Sexe des répondants

À la Question 6, nous avons demandé aux participants d'indiquer leur sexe (homme ou femme). Les réponses à cette question sont exposées dans le tableau 8 et la figure 6.

Tableau 8

Répartition des délégués syndicaux selon leur sexe

	Nombre	Pourcentage
a) hommes	128	71.5
b) femmes	51	28.5

n = 179

Discussion

Les résultats figurant au tableau 8, avec 28.5% des répondants étant des femmes, nous rappellent la forte participation des femmes dans un rôle qui était typiquement réservé aux hommes jusqu'à très récemment. Ce fait devrait être pris en considération par ceux qui sont responsables de la planification de la formation syndicale. Ils devraient considérer les différents sujets qui peuvent attirer l'attention de ces deux groupes. Les femmes vont s'intéresser aux questions d'égalité salariale. De plus, en offrant des cours, il

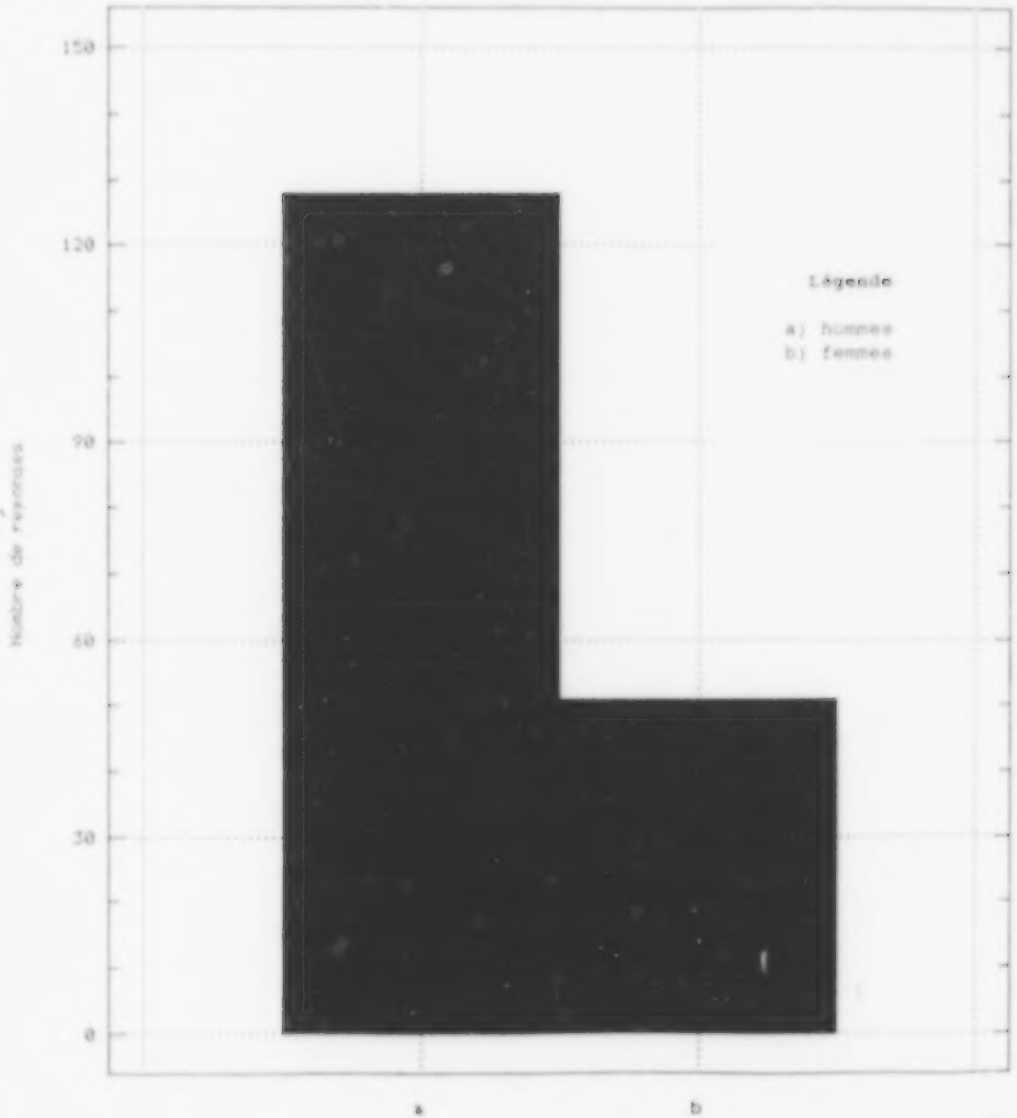

Figure 6: Répartition des délégués syndicaux selon leur sexe

faut se rappeler que les femmes ont souvent de la peine à se libérer en fin de semaine, donc les syndicats peuvent encourager leur participation aux cours en défrayant les coûts de garde d'enfants.

7. Niveau d'éducation

Dans la question 7 nous avons demandé aux répondants "Quel est le programme d'études le plus élevé que vous avez complété? Les réponses, à cette question sont présentées dans le tableau 9 et à la figure 7.

Tableau 9
Répartition des délégués syndicaux selon leur niveau d'éducation

Programme terminé	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
a) université	29	16	16
b) collège communautaire ou Cégep	57	32	48
c) secondaire (technique)	34	19	67
d) secondaire (autre que technique)	54	30	97
e) primaire	04	02	99
f) autre	01	01	100

n = 179

Discussion

Les résultats décrits au tableau 9 et à la figure 7 indiquent un niveau de scolarité élevé: presque la moitié des répondants (48%) détiennent un diplôme post-secondaire. Ce niveau supérieur de formation nous permet d'anticiper qu'un bon nombre de répondants auront le goût d'apprendre et dans ce sens ils auront des atteintes élevées quant à leur apprentissage personnel lors d'une session de

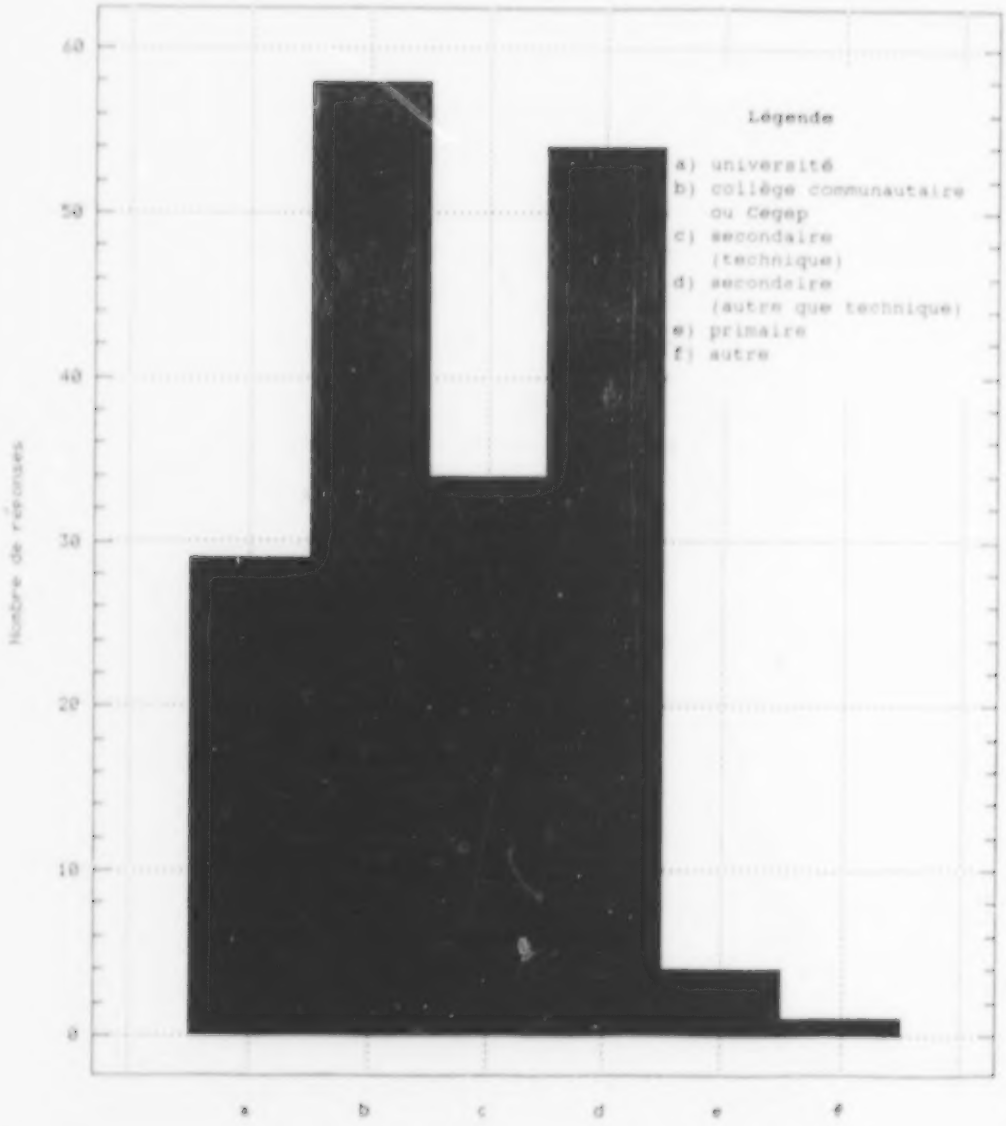

Figure 7: Répartition des délégués syndicaux selon leur niveau d'éducation

formation. Ils auront aussi probablement de l'expérience avec plusieurs méthodes d'instruction - une personne-ressource pourra utiliser une plus grande variété de méthodes d'instruction.) Cependant, on ne doit pas oublier que la majorité des répondants ont un niveau d'éducation moins élevé; donc les programmes de formation doivent être suffisamment flexibles pour rencontrer les besoins de divers types de participants.

Nous avons étudié le niveau d'éducation par sexe et par langue en utilisant les résultats indiqués aux tableaux 9(a) et 9(b).

Tableau 9(a)
Répartitions des délégués syndicaux selon leur niveau d'éducation et leur sexe

Programme terminé	Mâle Nb %	Femelle Nb %	Total Nb
a) université	25 (20)	4 (08)	29
b) collège communautaire ou Cégep	41 (32)	16 (31)	57
c) secondaire (technique)	27 (21)	07 (14)	34
d) secondaire (autre que technique)	31 (24)	23 (45)	54
e) primaire	04 (03)	0 (00)	04
f) autre	0 (00)	01 (01)	01

n = 179 Chi ^{2} = 13.49 n.s. = .019

Tableau 9(b)
Répartitions des délégués syndicaux selon leur niveau d'éducation et leur langue

Programme terminé	Anglophone Nb %	Francophone Nb %	Total Nb
a) université	24(18)	05(12)	29
b) collège communautaire ou Cégep	44(32)	14(13)	57
c) secondaire (technique)	25(18)	09(21)	34
d) secondaire (autre que technique)	40(29)	14(33)	54
e) primaire	04(03)	00(00)	04
f) autre	00(00)	01(02)	01

n = 179 Chi ^{2} = 5.39 n.s. = .37

Le tableau 9(a) indique que 52% des hommes ont terminé un programme de formation post-secondaire comparé à 39% des femmes, ce qui veut dire que les hommes participant aux cours de formation syndicale auront un niveau de scolarité plus élevé. En conséquence, les hommes auront probablement plus de connaissance de différentes méthodes d'enseignement et ils auront probablement des attentes plus élevées. Le tableau 9(b) nous montre que les niveaux d'éducation des francophones et des anglophones sont similaires. Quant au niveau de signification, ces résultats, tel qu'on peut le voir au tableau 9(a), sont significatifs dans le cas du niveau d'éducation par sexe. Par contre, en ce qui concerne le niveau d'éducation par langue, les résultats du tableau 9(b) ne sont pas significatifs.

8. Langue de travail

Dans la question 7, nous avons demandé aux répondants d'indiquer leur "langue de travail prédominante". Les réponses à cette question sont présentées dans le tableau 10 et illustrées par la figure 8.

Tableau 10
Langue de travail des répondants

	Nombre	Pourcentage
a) l'anglais	136	76
b) le français	43	24

n = 179

Discussion

La distribution linguistique des délégués nous rappelle que ce syndicat est hétérogène et que les sessions de formation doivent refléter cette réalité. Dans le cas de la langue de travail des répondants (24%), nos données indiquent qu'il faut offrir les cours de formation ainsi que d'autres services en français.

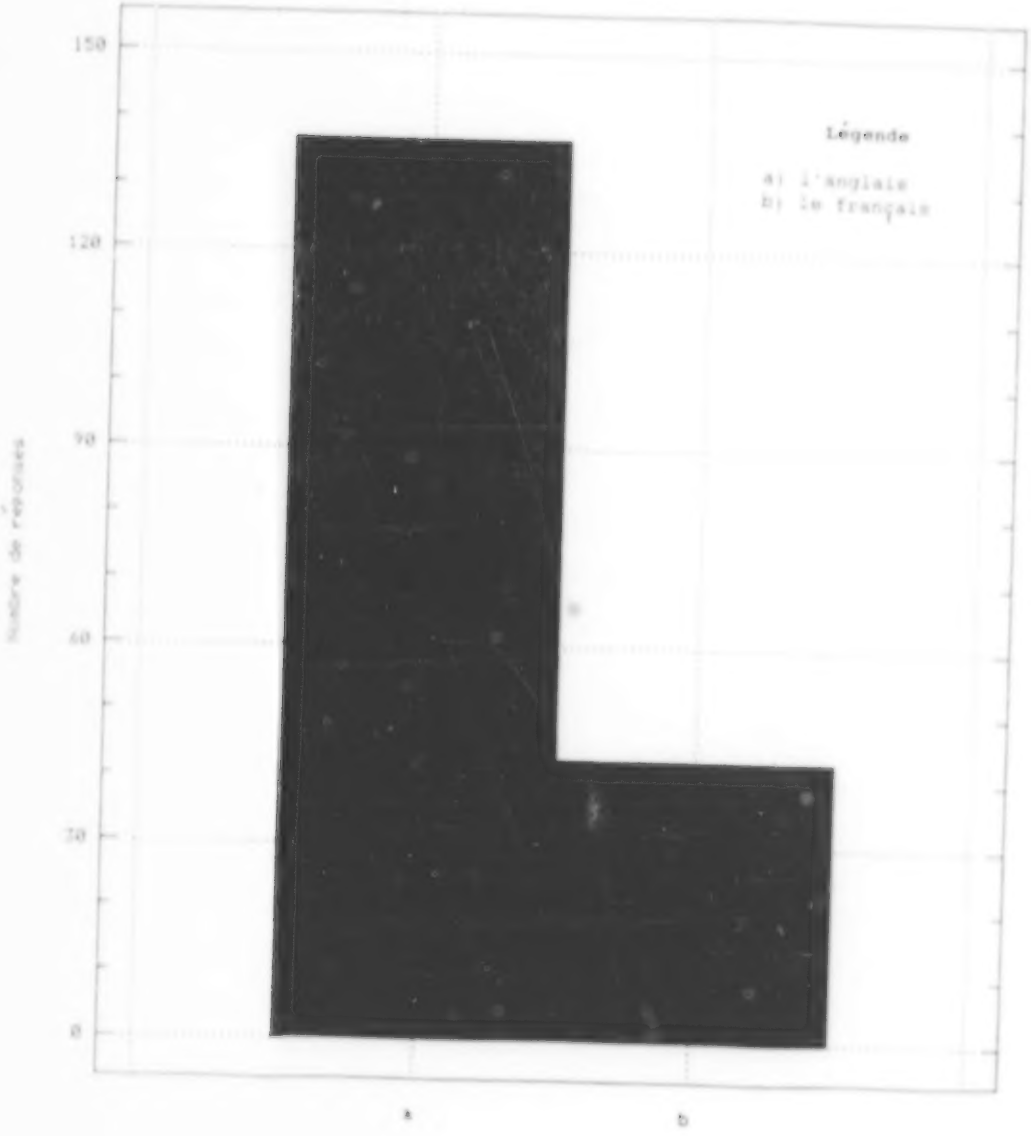

Figure 8 Répartition des délégués syndicaux selon leur langue de travail

9. Nombre de personnes supervisées

Dans la question 9, nous avons demandé aux répondants: "Combien de personnes relèvent de vous ?" les réponses, à cette question sont exposées dans le tableau 11 et à la figure 9.

Tableau 11
Nombre de personnes supervisées

Réponses	Nombre	Pourcentage
a) aucune	122	69
b) de 1 à 3	32	18
c) 4 ou plus	22	13

n = 176

Discussion

Les données consignées dans le tableau 11 et à la figure 9 ne présentent aucune surprise: la grande majorité (69%) des répondants ne supervisent aucun employé. Parallèlement, 31% supervisent des employés. On peut s'attendre à ce que ces derniers aient des perceptions différentes sur les relations entre employeur et employé comparativement aux autres délégués qui n'ont pas un rôle de superviseur. Ils comprendront peut-être mieux le rôle difficile du superviseur et de l'employeur. Les attitudes différentes seront probablement perceptibles lors des sessions de formation. Une manière de mettre à profit ces points de vue divergents, dans des jeux de rôle employé-superviseur, est de donner le rôle de superviseur à ceux qui n'ont pas d'expérience comme superviseur afin que cette inversion de rôles facilite l'apprentissage. Connaissant le total des personnes supervisées, nous avons poursuivi notre étude

en le divisant par sexe et par langue, selon les résultats indiqués aux tableaux 11(a) et 11(b).

Tableau 11(a)

Répartition des personnes supervisées par les délégués syndicaux selon leur sexe

Réponses	Mâle		Femelle		Total
	Nb	%	Nb	%	Nb
a) aucune	82	(66)	40	(78)	122
b) de 1 à 3	24	(20)	08	(16)	32
c) 4 ou plus	18	(16)	04	(06)	22

n = 176 Chi^2 = 3.71 n.s. = 0.29

Tableau 11(b)

Répartition des personnes supervisées par les délégués syndicaux selon leur langue de travail

Réponses	Anglophone		Francophone		Total
	Nb	%	Nb	%	Nb
a) aucune	97	(72)	25	(61)	122
b) de 1 à 3	22	(16)	10	(24)	32
c) 4 ou plus	16	(12)	06	(15)	22

n = 176 Chi^2 = 4.96 n.s. = 0.17

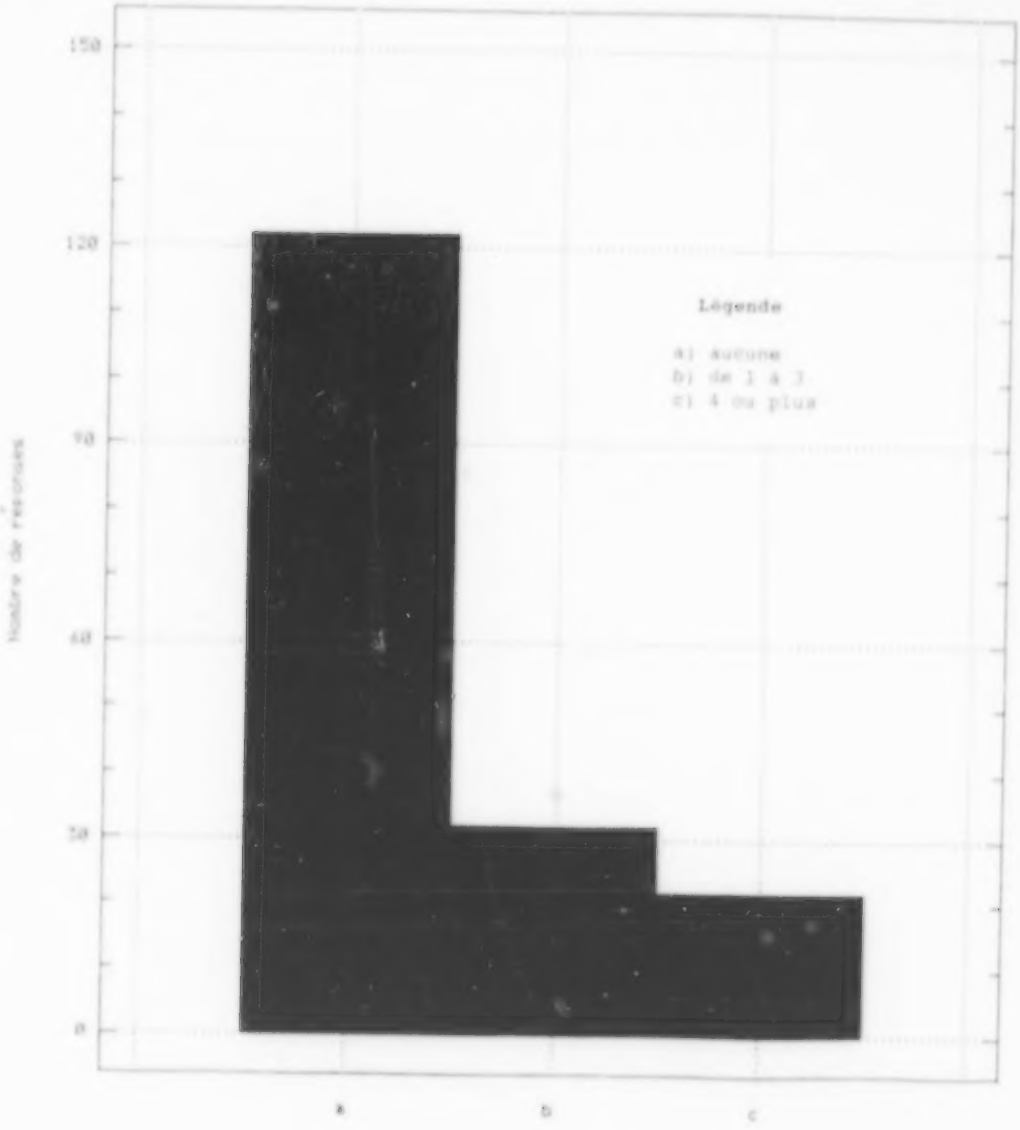

Figure 9: Répartition des délégués syndicaux selon le nombre de personnes supervisées

Discussion

Les données consignées dans les tableaux 11(a) et 11(b) indiquent que les hommes et les francophones ont tendance à superviser plus d'employés. Quoique les différences ne soient pas majeures, il existe un écart qui sera peut-être visible dans les attitudes des participants lors des cours de formation syndicaux. Une personne-ressource peut prendre en considération une telle observation, par exemple, en faisant le choix des participants pour les jeux de rôle.

10. Salaire des répondants

Dans la question 10, nous avons demandé aux répondants d'indiquer "Dans quelle tranche se situe votre traitement annuel ?" Les réponses à cette question se trouvent dans le tableau 12 et la figure 10.

Tableau 12

Salaire des répondants

Réponses	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
a) Moins de 15 000 $	03	02	02
b) 15 001 $ à 20 000 $	04	02	04
c) 20 001 $ à 25 000 $	16	09	13
d) 25 001 $ à 30 000 $	43	24	37
e) 30 001 $ à 35 000 $	45	25	62
f) 35 001 $ à 40 000 $	45	25	87
g) 40 001 $ à 45 000 $	17	10	97
h) 45 001 $ à 50 000 $	02	01	98
i) 50 001 $ à 55 000 $	03	02	100
j) 55 001 $ et plus	00	00	100

n = 178

Discussion

Le tableau 12 et la figure 10 mettent en évidence le regroupement des délégués autour des salaires moyens de notre échelle. En fait, pour 74% des répondants, le salaire est situé entre 25 001 $ et 40 000 $, aux niveaux de commis senior, technicien supérieur, et agent. Dans le cas de 50% des répondants, leur salaire se place entre 30 001 $ et 40 000 $. Ces données sont consistantes avec ce que nous avons appris des résultats discutés plus haut concernant les répondants et le nombre d'années d'appartenance au syndicat, leur âge et leur niveau d'éducation. Tous ces facteurs contribuent aux salaires relativement élevés mentionnés plus haut. Nous pouvons aussi dire que, en générale la population étudiée a de l'expérience en milieu de travail. Un programme de formation syndicale efficace ferait face à cette réalité dans le choix de sujets de formation et également dans les méthodes de formation - dans les deux cas en donnant des renseignements pratiques dans un contexte qui colle à la réalité des participants. Une bonne manière de s'assurer que les sujets traités dans la formation sont ceux qui intéressent les répondants est de simplement parler avec les répondants avant que le cours commence afin d'identifier leurs préoccupations (Broadbent, 1988). L'étape suivante est d'assurer que ces préoccupations soient prises en considération pendant le cours, même si cela nécessite des modifications au plan de cours initial.

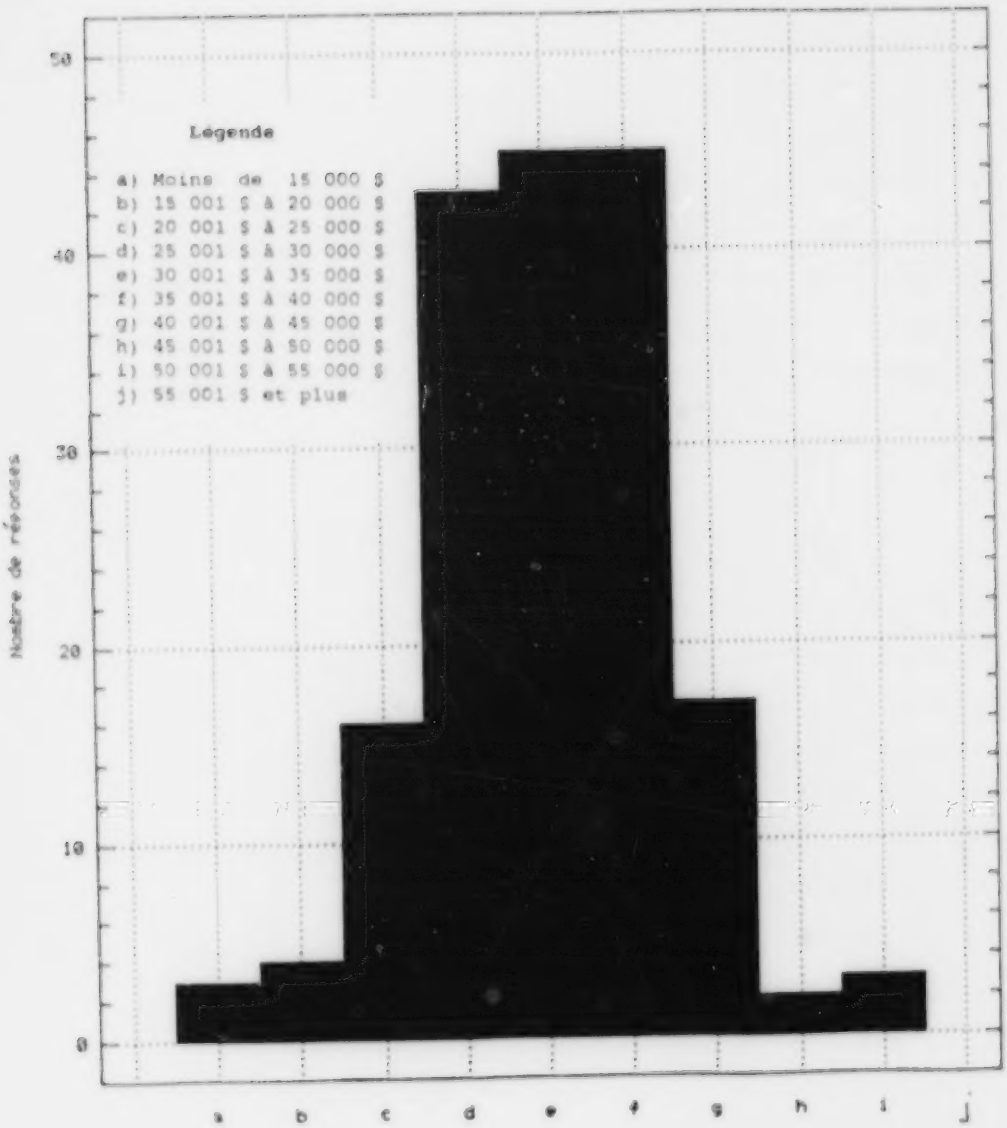

Figure 10: Répartition des délégués syndicaux selon leur salaire

III. Les résultats et les hypothèses

Dans le chapitre 2 de ce document nous avons formulé une hypothèse générale et quatre hypothèses spécifiques afin de les vérifier dans notre recherche. Dans cette section du rapport, nous allons passer en revue les résultats de la recherche en nous référant à chacune de ces hypothèses. Selon la même formule ayant servi à la section précédente, la présente analyse contient des tableaux, des histogrammes ainsi qu'une discussion dans laquelle se trouvent des commentaires et des recommandations concernant le diagnostic des besoins de formation de délégués syndicaux.

1. Hypothèse générale

Face au premier but de notre recherche, identifier les besoins de formation de délégués syndicaux, la question que nous nous posons est simplement: quels sont les besoins de formation de délégués syndicaux ? Comme hypothèse générale de recherche, formulée à partir de la réalité observée dans le milieu concerné par cette recherche, nous supposons que les besoins de formation du groupe-cible se situent principalement au niveau des connaissances et des attitudes requises pour agir efficacement comme délégué syndical.

Il y a deux éléments dans cette hypothèse générale, l'élément connaissances et l'élément attitudes. Étant donné les contraintes administratives qui nous ont empêchés d'obtenir des informations sur

les connaissances des délégués syndicaux, nous n'avons pas pu vérifier l'élément connaissances de cette hypothèse. Par contre, nous verrons dans les lignes qui suivent que nous avons recueilli les renseignements nécessaires pour vérifier l'élément attitudes de notre hypothèse.

2. Première hypothèse

La première hypothèse était la suivante: **la majorité du groupe-cible trouve qu'il n'est pas incongruent d'être syndicaliste et d'aspirer à devenir gestionnaire.**

Nous avons examiné cette hypothèse à la lumière de la question 7, dans la Partie II du questionnaire, énoncée comme suit: Un délégué syndical ou une déléguée syndicale qui accepte d'être promu(e) à des postes de surveillance trahit le syndicat. (Les raisons pour formuler cette question de cette manière sont expliquées ci-dessous). Les réponses sont indiquées dans le tableau 13 et la figure 11.

Tableau 13
Un délégué syndical qui accepte d'être promu à des postes de surveillance trahit le syndicat

Réponses	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
a) tout à fait en désaccord	94	53	53
b) plutôt en désaccord	69	39	92
c) indécis	07	04	96
d) plutôt d'accord	04	02	98
e) tout à fait d'accord	05	01	101

n = 179

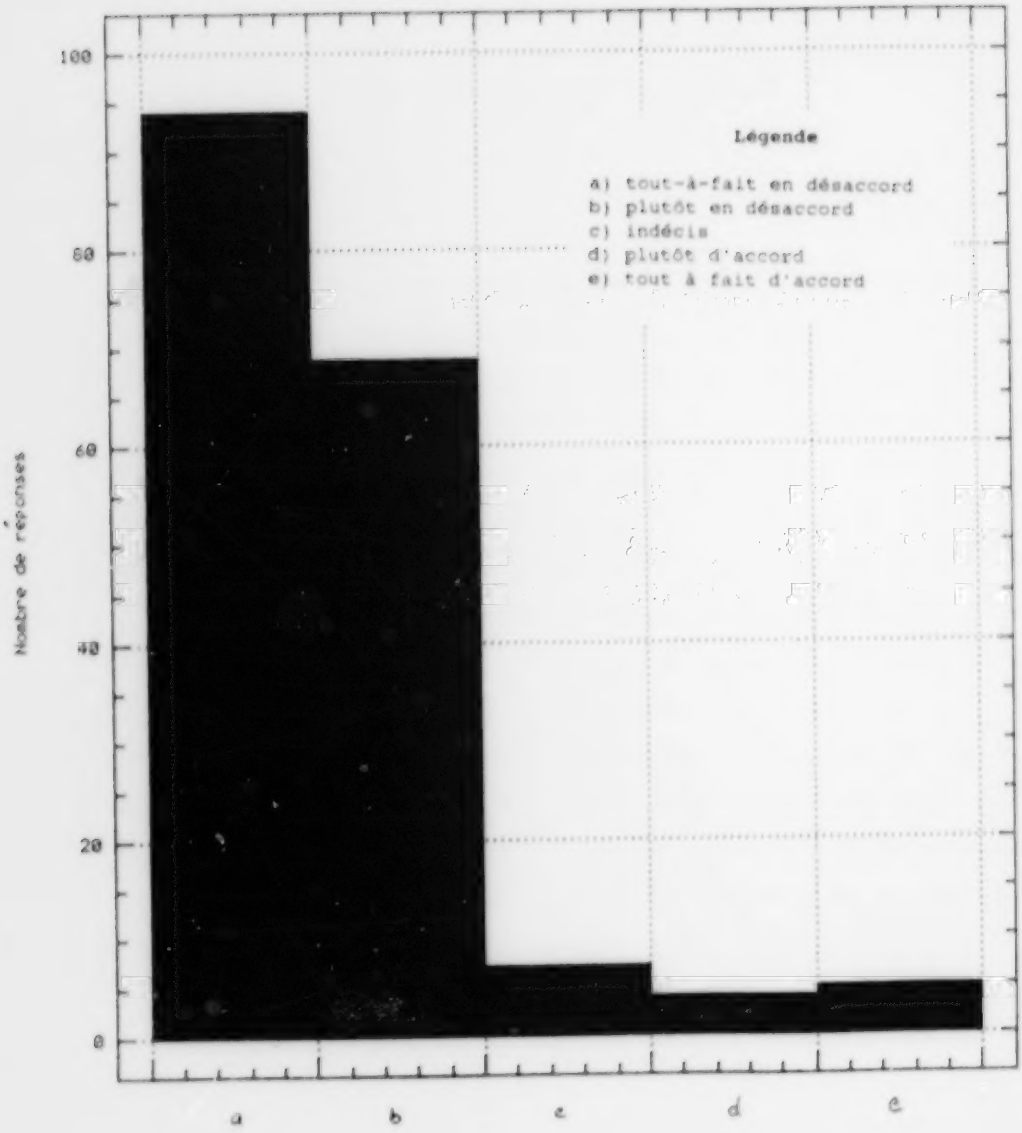

Figure 11: Un délégué syndical ou une déléguée syndicale qui accepte d'être promu à des postes de surveillance trahit le syndicat

Le tableau 13 et la figure 11 donnent des résultats clairs, à savoir: les répondants ne croient pas qu'un délégué syndical qui accepte d'être promu à des postes de surveillance trahit le syndicat. Un bon 92% des répondants sont de cet avis.

Discussion

La question 7 a été empruntée d'une étude utilisée pour déterminer le degré de radicalisme de syndicalistes cols blancs en Angleterre, (Nicholson **et al.** 1981). Nous avons retenu les termes originaux pour notre question afin de pouvoir comparer nos résultats avec ceux de Nicholson. Nous avons cependant changé l'échelle utilisée par Nicholson car nous préférons travailler avec cinq réponses possibles au lieu de sept. Dans la recherche britannique, sur une échelle de 7, la médiane était de 2.36 avec une déviation standard de 1.42. En convertissant nos données en échelle numérique représentant les cinq réponses possibles pour notre question, nous obtenons une réponse médiane de 1.64, avec une déviation standard de .88, ce qui indique des résultats similaires pour la recherche de Nicholson et la nôtre. Par exemple, le ratio de 2.36 sur 7.00 (de Nicholson) est très proche de 1.64 sur 5.00 (de notre recherche) et le ratio de 1.64 sur 7.00 est aussi proche de .88 sur 5.

Il ressort que les membres du syndicat où a eu lieu notre recherche ne sont pas radicaux dans le sens qu'ils ne croient pas nécessaire de mettre en question leurs chances d'avancement vers un rang de

gestionnaire. Certainement, le radicalisme est un concept large, comme nous l'expliquons au début de ce document. Cependant, l'élément de radicalisme que nous choisissons d'observer étroitement ici est important car il force un choix entre devenir un gestionnaire ou rester un membre de syndicat. Cette absence de radicalisme chez les délégués syndicaux devrait être prise en considération dans la formulation des cours de formation. De toute évidence, les personnes-ressources, qui pourraient avoir des opinions plus radicales sur le syndicalisme, doivent faire preuve de modération dans leurs présentations, sinon elles risquent d'aliéner les participants moins radicaux dans leur pensée - spécialement ceux qui suivent un cours d'introduction.

Ils se peut que les délégués syndicaux qui ne trouvent pas qu'il soit inconsistant d'être syndicaliste et d'aspirer à devenir gestionnaire sont les gens modérés. De telles personnes s'adapteront à une stratégie de résolution de problème modéré telles que la stratégie dite "win-win" en anglais ce qui veut dire que les deux parties dans une résolution de problème gagnent quelque chose.

3. Deuxième hypothèse

Notre deuxième hypothèse est que **la majorité des délégués syndicaux, avant d'entrer en fonction, ont vécu des conflits avec les gestionnaires en milieu de travail.** Nous avons abordé ce sujet pour savoir si les délégués ont ressenti de l'antagonisme vis-à-vis les gestionnaires avant de devenir délégués syndicaux.

Nous avons vérifié cette hypothèse avec la question 12 de la première moitié de la partie III du questionnaire. Elle se lit comme suit: "avant de devenir délégué syndical...la direction me traitait avec respect." Nous avons formulé la question de cette façon afin d'encourager une réponse qui n'aurait peut-être pas fait surface avec une question plus directe comme "Avez-vous vécu des conflits dans votre milieu de travail?" En effet, selon notre expérience, les délégués syndicaux en question préfèrent éviter les conflits et ils admettraient difficilement avoir vécu une situation de conflit si la question leur était posée directement.

Les résultats de notre recherche sont présentés dans le tableau 14 et illustrés par la figure 12.

Tableau 14

Traité avec respect avant de devenir délégué syndical

Réponses	Nombre	%	% cumulatif
a) tout à fait en désaccord	20	11	11
b) plutôt en désaccord	33	19	30
c) indécis	28	16	46
d) plutôt d'accord	79	45	91
e) tout à fait d'accord	16	09	100

n = 176

Discussion

Les données reportées au tableau 14 et à la figure 12 indiquent que 30% des répondants ont le sentiment d'avoir été traités avec un manque de respect avant de devenir délégués, ou, selon notre façon de voir les résultats de cette question, nous constatons que 30% de délégués syndicaux ont vécu une situation de conflit avec la gestion avant de devenir délégués. Un plus grand pourcentage, 54%, ont le sentiment d'avoir été traités avec respect avant de devenir délégués ou, selon notre interprétation, 54% des répondants n'ont pas vécu de conflit dans leur milieu de travail avant de devenir délégués syndicaux.

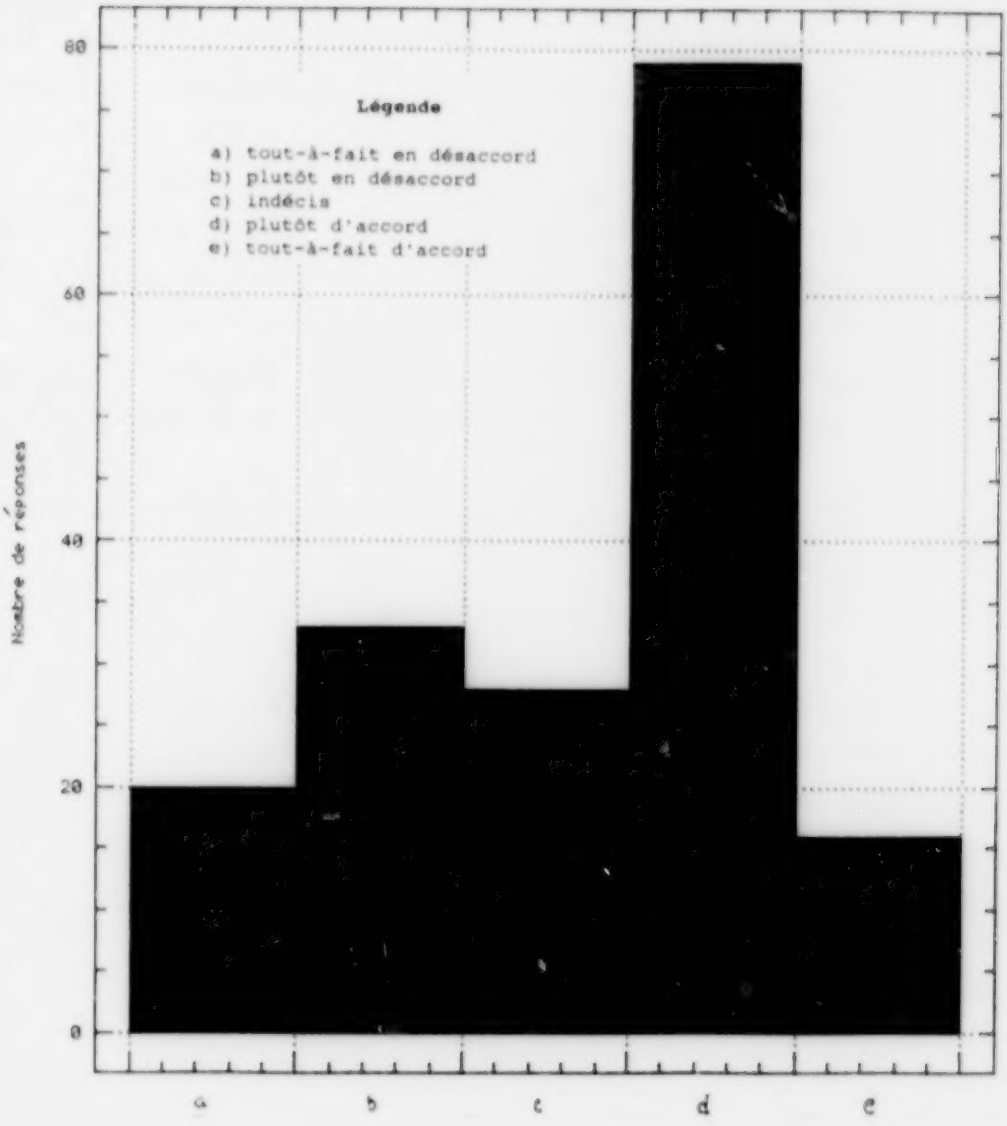

Figure 12: Traité avec respect avant de devenir délégué syndical

Les données présentées dans le tableau 14 et la figure 12 ne soutiennent pas notre hypothèse que la majorité des délégués syndicaux, avant d'entrer en fonction, ont vécu des conflits avec les gestionnaires en milieu de travail. Cependant, un nombre significatif de répondants (30%) ont vécu des situations de conflit dans leur milieu de travail avant de devenir délégués syndicaux. De telles données nous permettent de mieux connaître les expériences vécues dans le milieu de travail par les membres du groupe-cible avant qu'ils deviennent délégués syndicaux et peuvent mettre en lumière ce que les membres aimeraient changer une fois devenus délégués syndicaux.

Dans le cas du respect et des conflits, on pourrait supposer que certains répondants sont devenus délégués afin d'augmenter le respect et diminuer le conflit.

Le tableau 15 et la figure 13 vont plus loin dans la question de respect et conflit en illustrant comment les répondants ont répondu à la question avant de devenir délégués syndicaux et après. Nos résultats sont basés sur les écarts entre les réponses avant de devenir délégué syndical et après l'être devenu. Donc, un chiffre positif montre qu'un délégué syndical a ressenti une augmentation dans le degré de respect accordé dans son milieu de travail après être devenu délégué syndical. Un chiffre négatif, par contre, indique le contraire.

Tableau 15

Changement dans le degré de respect perçu par les répondants après être devenus délégués syndicaux

Réponses	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
-4	01	01	01
-3	03	02	03
-2	05	03	06
-1	22	13	19
0	100	58	77
1	23	13	90
2	13	02	92
3	05	08	100
4	01	01	101

n = 173 Médian = 0 SD = 1.1

Discussion

Les données présentées au tableau 15 et à la figure 13 indiquent que la majorité (58%) des répondants n'ont pas remarqué de différence dans le degré de respect qu'ils reçoivent une fois devenus délégués. Parmi ceux qui ont remarqué une différence, la distribution est égale pour ceux qui ont reçu davantage de respect et ceux qui en ont reçu moins. Si nous remplaçons "conflit" par "respect", nous pouvons supposer que les répondants en général n'ont pas vécu plus de conflits parce qu'ils sont devenus délégués syndicaux.

Ce genre de données peut être utilisé lors des sessions de formation syndicale pour faire état des implications de devenir délégué syndical, particulièrement lors des sessions d'introduction. Ce genre de données est utile lors d'une session de formation syndicale

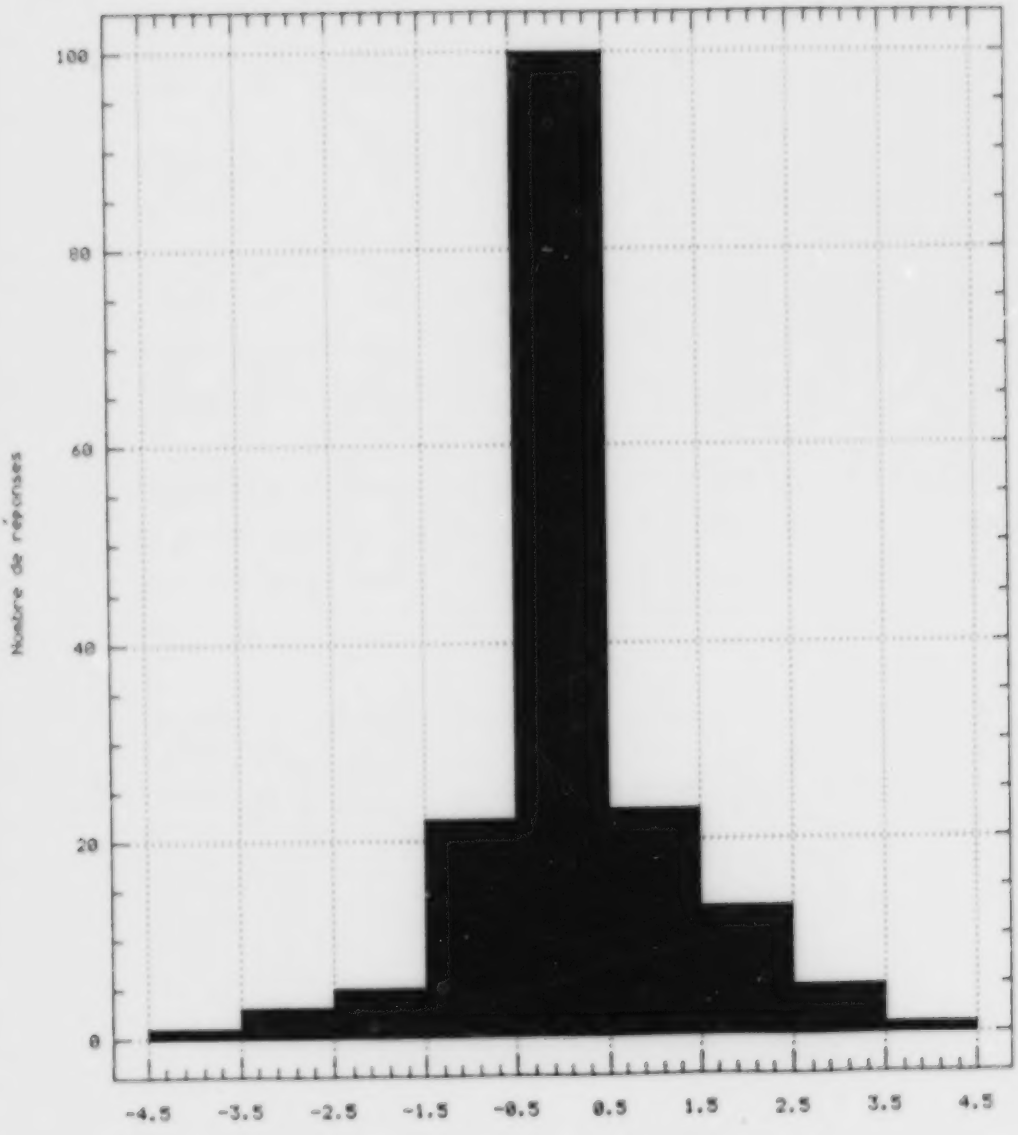

Figure 13: Changement en degré de respect

si l'instructeur veut faire valoir l'idée qu'un membre du syndicat ne perd pas nécessairement le respect de la gestion lorsqu'il devient délégué syndical.

4. Troisième hypothèse

La troisième hypothèse était que **les délégués consacrent moins de deux heures par semaine aux activités syndicales.** L'objet de cette hypothèse était de vérifier combien de temps consacrent les membres du groupe-cible aux fonctions de délégués syndicaux.

Pour vérifier notre hypothèse, nous avons demandé aux répondants d'indiquer combien de minutes ils consacrent aux activités syndicales chaque semaine. Les réponses figurent au tableau 16 et dans la figure 14.

Tableau 16

Minutes consacrées aux activités syndicales chaque semaine

Réponses	**Nombre**	**Pourcentage**	**% cumulatif**
a) Moins de trente	83	47	47
b) de 30 à 60	36	20	67
c) de 61 à 120	16	09	76
d) de 121 à 180	19	11	87
e) de 181 à 240	10	06	93
f) de 241 à 360	08	04	97
g) de 361 à 480	06	03	100
h) 481 minutes et plus	00	00	100

n = 178

Discussion

Le tableau 16 démontre clairement que 76% des répondants consacrent 120 minutes ou moins par semaine aux activités syndicales, ce qui confirme notre hypothèse.

Il serait intéressant de disposer d'autre recherche semblable pour comparer nos résultats. Nous savons que, selon Nicholson **et al.** (1980, 1981), plus de la moitié des délégués à cols blancs passe trois heures au minimum par semaine aux activités syndicales. En comparaison avec cette recherche britannique, nos répondants consacrent beaucoup moins de temps aux activités syndicales.

Le temps accordé aux activités syndicales peut refléter les attitudes d'un délégué en particulier, mais il peut aussi faire témoin des conditions du milieu de travail. Si, par exemple, le climat de travail est relativement calme, les délégués syndicaux passeront normalement moins de temps aux activités syndicales que dans un milieu de travail plus agité par les problèmes entre les employés et la direction.

Les renseignements sur la quantité de temps consacré par les délégués syndicaux peuvent être utiles dans le diagnostic de besoins de formation. Par exemple, les délégués syndicaux qui consacrent une heure ou moins par semaine aux activités syndicales (67% de notre échantillon) ne sont vraisemblablement pas militants et on ne s'attendrait pas à les voir engagés dans des activités militantes

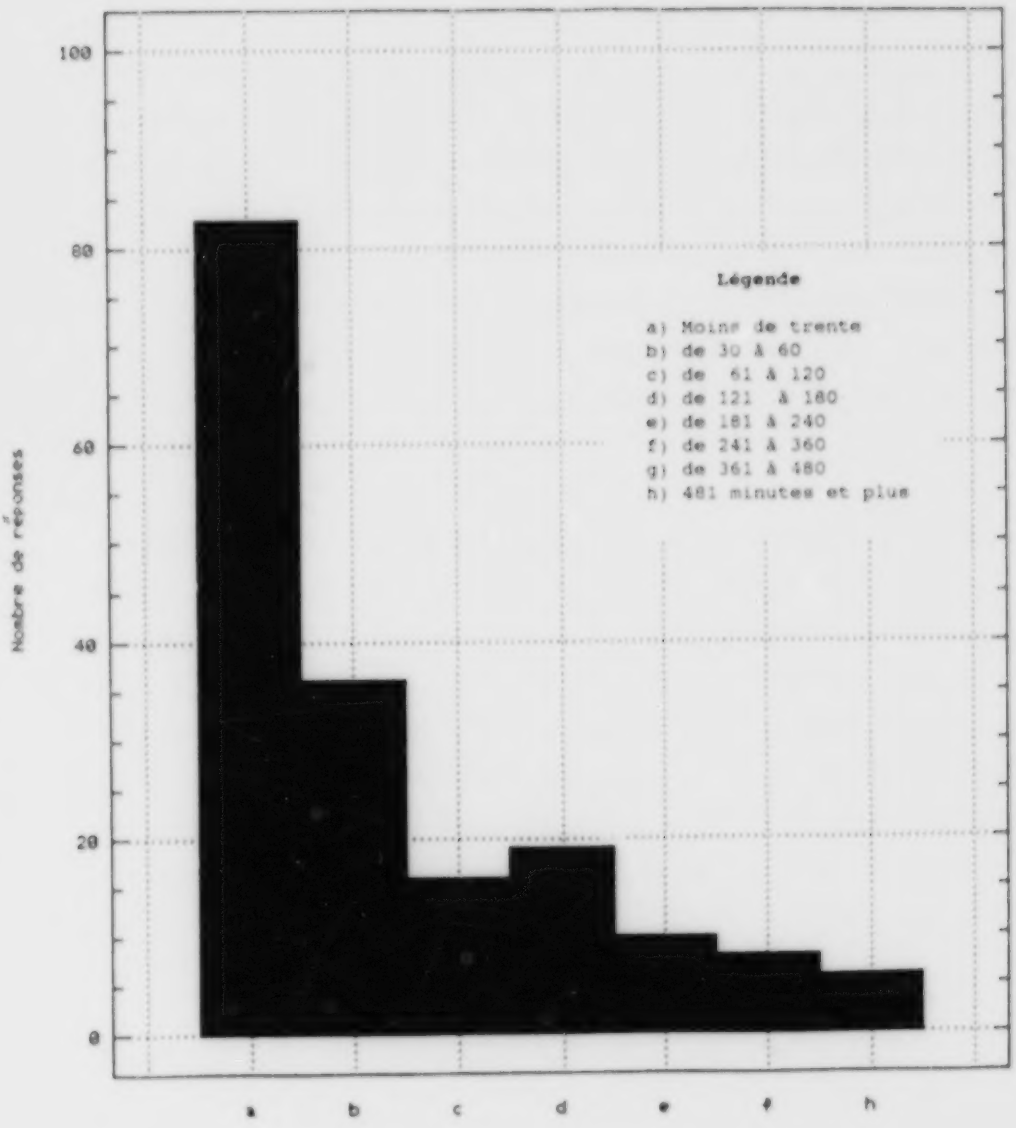

Figure 14: Minutes consacrées aux activités syndicales

telles que le "lobbying", le piquetage ou l'encouragement aux grèves ou grèves du zèle.

Nous devrions prendre en considération les données sur la participation des délégués syndicaux quand il s'agit de planifier les cours de formation. Autrement dit, pour maintenir le soutien des délégués syndicaux moins militants, il vaut mieux, surtout au début de leur formation, se diriger vers la législation en général et les procédures administratives associées aux relations de travail que se lancer dans des longues discussions sur des activités militantes - sujets qu'on peut traiter dans les cours spécialisés pour ceux qui sont plus militants.

Il serait bon de savoir combien de temps des délégués syndicaux dépensent aux différentes activités syndicales telles que le temps passé à discuter avec d'autres délégués syndicaux, avec les membres, avec la direction et aux autres activités. A cette fin nous avons inclus les questions 9 - 12 dans notre questionnaire. Mais la grande majorité des répondants avaient simplement divisé le cent pour cent en quatre, allouant 25% à chaque activité, chose qui nous semblait fort improbable. Donc nous avons rejeté les réponses.

5. Quatrième hypothèse

En ce qui concerne les connaissances syndicales des délégués syndicaux, notre hypothèse était que les délégués syndicaux n'ont que des connaissances minimales des statuts et des règlements dont ils se servent quand ils agissent comme délégués syndicaux dans leur travail. Selon nos explications antérieures, nous n'avons malheureusement pas pu vérifier cette hypothèse à cause de contraintes administratives.

IV. Les écarts entre "ce qui est" et "ce qui devrait être"

Après avoir examiné les réponses aux questionnaires et la vérification des hypothèses nous allons procéder à l'analyse des écarts entre "ce qui devrait être" et "ce qui est". Inspirée de l'oeuvre de Kaufman et English (1975), cette démarche nous permettra d'identifier les besoins de formation des délégués syndicaux. Selon ces deux éducateurs, la clé du diagnostic de besoins de formation est d'identifier l'écart entre ce qui est voulu "ce qui devrait être" et ce qui existe "ce qui est" - dans notre recherche le niveau de connaissance, des attitudes et des activités des délégués syndicaux.

Dans notre recherche, le "ce qui devrait être" se trouve dans les documents syndicaux décrivant ce que les délégués syndicaux devraient faire et comment ils devraient agir. Le "ce qui est" se trouve dans les activités et les attitudes des délégués syndicaux. Nous avons employé deux méthodes distinctes afin de déceler cette information - une analyse de documents (trois publications syndicales) pour établir "ce qui devrait être" selon les syndicats et une analyse des réponses des délégués syndicaux à notre questionnaire administré recherche pour établir "ce qui est".

1. Analyse de documents

Le premier document syndical, un manuel de formation pour délégué syndical (20 pages), provient d'une fédération de syndicats dont fait partie le syndicat étudié; la deuxième publication, un guide pour délégué syndical (3 pages), est utilisée par un syndicat professionnel oeuvrant dans un environnement de travail similaire à celui du syndicat où notre recherche a eu lieu. Le troisième document est un manuel préparé pour les délégués syndicaux du syndicat où nous avons fait notre recherche (114 pages). En utilisant ces trois sources, nous avons pu utiliser trois perceptions différentes et faire une synthèse de "ce que devrait être" le délégué syndical quant aux trois documents étudiés. Afin de protéger l'anonymat du syndicat où s'est effectuée notre recherche, nous ne pouvons pas décrire nos sources de manière plus spécifique.

Nous relevons une grande similitude dans le contenu des trois documents, du moins en ce qui concerne les attitudes. Cependant, une différence majeure apparait entre le manuel utilisé par le syndicat professionnel et les deux autres documents. Le document du syndicat professionnel attribue un rôle différent à ses délégués syndicaux face à la gestion en les décrivant comme un lien entre la direction et les employés - favorisant une compréhension mutuelle. Ces notions de "servir de lien" avec la gestion et de "compréhension mutuelle" n'existent pas dans le document provenant du syndicat où

notre recherche a eu lieu, ni dans celui de la fédération de syndicats. Ce genre de constatation fait ressortir les différences d'un syndicat à l'autre quant aux caractéristiques qu'il souhaite trouver chez le délégué syndical idéal. Il faudra tenir compte de telles différences lorsqu'il s'agira de planifier la formation syndicale d'un groupe spécifique de participants dans un syndicat en particulier.

Comme expliqué précédemment dans notre discussion sur notre stratégie de recherche, nous avons choisi cinq variables pour l'analyse des documents et pour l'élaboration de notre questionnaire, à savoir: antécédents biographiques des délégués syndicaux, les raisons pour devenir délégués syndicaux, le degré de radicalisme des délégués syndicaux, attitudes que les délégués syndicaux ont vis-à-vis de leur milieu de travail, et la participation des délégués syndicaux aux activités syndicales. Mais, en partant des éléments discutés dans les trois documents, nous avons extrait cinq points typiquement représentatifs et dignes d'étude plus approfondie en termes de "ce qui est" et "ce qui devrait être". Ils sont les suivants: les raisons pour devenir délégué syndical, l'appui des membres, le niveau d'agressivité des délégués syndicaux, le degré de radicalisme des délégués syndicaux et le nombre de cours suivis.

Pour chacun des points sus-mentionnés nous avons inclus une question dans notre questionnaire afin d'établir "ce qui est".

2. Comparaison des résultats obtenus de l'analyse des documents avec ceux du questionnaire

Voici une revue des données recueillies sur les cinq points que nous avons choisis d'étudier:

a. Les raisons pour devenir délégué syndical

En termes de "ce qui devrait être", les trois documents analysés sont d'accord sur ce qui devrait motiver les membres à devenir délégués syndicaux. Il leur faut un désir sincère d'aider leurs collègues en s'occupant de leurs plaintes et en essayant de parvenir à des solutions.

Quant à "ce qui est", notre questionnaire de recherche aborde la notion de motivation pour devenir délégué syndical à la question 10 de la partie I, demandant aux répondants: "Indiquez **la plus importante** raison pour laquelle vous êtes devenus délégué syndical?" Les réponses à cette question sont illustrées au tableau 17 et à la figure 15.

Tableau 17
La plus importante raison pour devenir délégué syndical

Réponses	Nombre	Pourcentage
a) pour changer le syndicat	04	03
b) pour améliorer le milieu de travail	59	37
c) pour représenter les membres	59	37
d) pour régler des problèmes personnels	06	04
e) par satisfaction personnelle	13	08
f) pour connaître les qualités à posséder pour être gestionnaire	03	02
g) autres	16	10

n = 160

Discussion

Le tableau 17 et la figure 15 indiquent clairement que les raisons les plus importantes déclarées pour devenir délégué syndical sont b)pour améliorer le milieu de travail (37%) et c) pour représenter les membres (37%), englobant ensemble 74% du total. Ces deux réponses donnent l'image de délégués syndicaux orientés vers les membres et ayant leurs intérêts à coeur. Par contre environ 14% des répondants semblent être devenus délégués pour des raisons de gain personnel, soit pour régler des problèmes personnels, pour satisfaction personnelle ou pour connaître les qualités à posséder pour être gestionnaire.

En comparant les documents analysés et les réponses à notre questionnaire de recherche, on remarque très peu d'écart entre "ce qui est" et "ce qui devrait être" sur ce point.

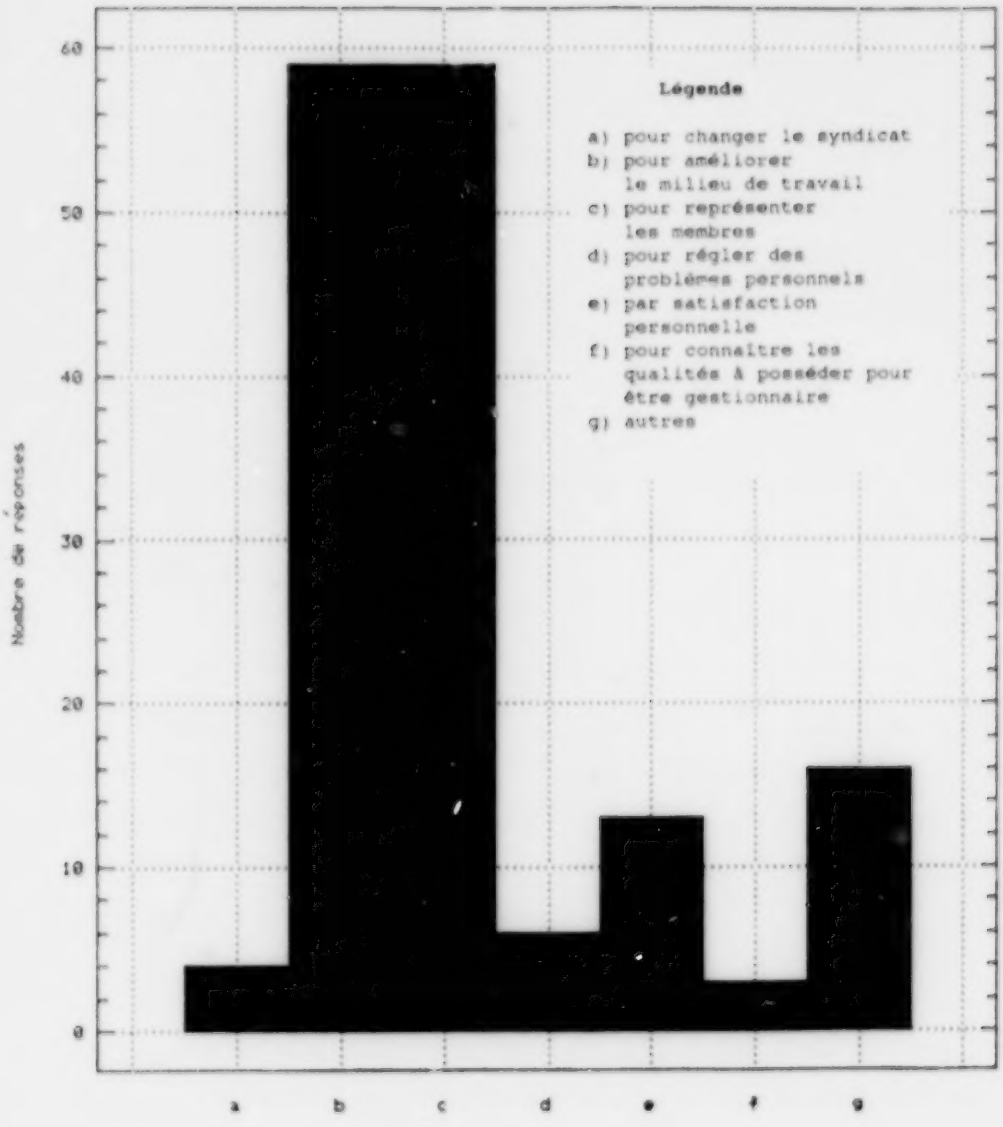

Figure 15: Raisons pour devenir délégué syndical

Vu le peu d'écart entre ce qui est et ce qui devrait être, il n'existe pas un grand besoin de formation en ce qui concerne les raisons pour lesquelles les répondants deviennent délégués syndicaux. Cependant, pour tenir compte des individus (10%) dont les raisons sont différentes de "ce qui devrait être", le matériel distribué aux participants des cours de formation devrait faire mention des raisons qui sont les plus souhaitables pour amener un membre à la décision de devenir délégué.

b. L'appui des membres

Par ces termes, nous désirons connaître l'avis des délégués sur le degré d'interaction qu'ils devraient cultiver avec les membres dans leur travail syndical.

En termes de "ce qui devrait être" notre analyse des documents syndicaux a mis à jour un accent particulier sur la conviction que le délégué syndical doit être à l'écoute des membres et avide de solutionner avec eux les problèmes partagés, en toute coopération. Autrement dit, le délégué syndical devrait constamment travailler avec l'appui des membres.

Pour nous aider à établir "ce qui est", la troisième question de la partie II de notre questionnaire demande aux répondants d'indiquer leur avis quant à l'affirmation suivante: "un bon délégué syndical doit s'habituer à travailler sans l'appui des membres". Nous avons

choisi cette question parce qu'elle aborde la question épineuse des délégués syndicaux qui oeuvrent sans l'appui des membres chose qui est contre la solidarité - la pierre angulaire du syndicalisme.

Tableau 18

Un bon délégué syndical doit s'habituer à travailler sans l'appui des membres

Réponse	Nombre	(%)	(% cumulatif)
tout à fait en désaccord	37	21	21
plutôt en désaccord	46	26	47
indécis	10	05	52
plutôt d'accord	61	34	86
tout à fait d'accord	25	14	100

n = 179

Discussion

Les tendances illustrées par l'histogramme sont particulièrement révélatrices, avec une répartition presque égale sur les deux côtés de l'échelle et seulement 5% des répondants restant indécis. Dans le tableau 18, nous voyons que les réponses les plus fréquentes sont "plutôt d'accord" (34%) et "plutôt en désaccord" (26%). Il est à noter aussi que 14% sont tout à fait d'accord qu'un bon délégué syndical doit s'habituer à travailler sans l'appui des membres. Ce tableau montre donc que 48% des répondants estiment qu'un bon délégué syndical doit s'habituer à travailler sans l'appui des membres. Si l'on compare ces résultats avec ceux de l'analyse des documents qui incitant les délégués syndicaux à travailler constamment avec l'appui des membres, on constate qu'il y a un grand

écart entre "ce qui est" et "ce qui devrait être" quant à l'affirmation qu'un bon délégué syndical doit s'habituer à travailler sans l'appui des membres. Contrairement aux conseils incitant les délégués syndicaux à travailler constamment avec l'appui des membres, les réponses aux questions révèlent que 47% des répondants pensent qu'un délégué syndical doit s'habituer à travailler sans l'appui des membres.

Comment interpréter ces résultats ? Il se peut que les réponses des délégués syndicaux résultent de leur expérience en milieu de travail où ils ont ressenti qu'il est nécessaire pour un bon délégué syndical de travailler sans l'appui des membres. Ou bien, les réponses reflètent peut-être le sens d'isolement ressenti par les délégués syndicaux face aux membres, mais ce phénomène n'exclut pas le fait que les réponses des délégués syndicaux à notre question indiquent qu'ils n'agissent pas de la manière prescrite dans les documents étudiés dans notre analyse. Autrement dit, d'après le modèle de Kaufmann et English, il existe un grand écart entre "ce qui est" et "ce qui devrait être".

Comme un syndicat est bâti sur la solidarité entre ses membres, les interventions de formation devraient en faire une priorité et expliquer aux participants qu'un délégué syndical devrait solliciter et encourager l'appui des membres. Les décisions quant au style d'intervention ne devraient pas être laissées au hasard ou caprices des personnes impliquées. Au contraire, elles devraient être

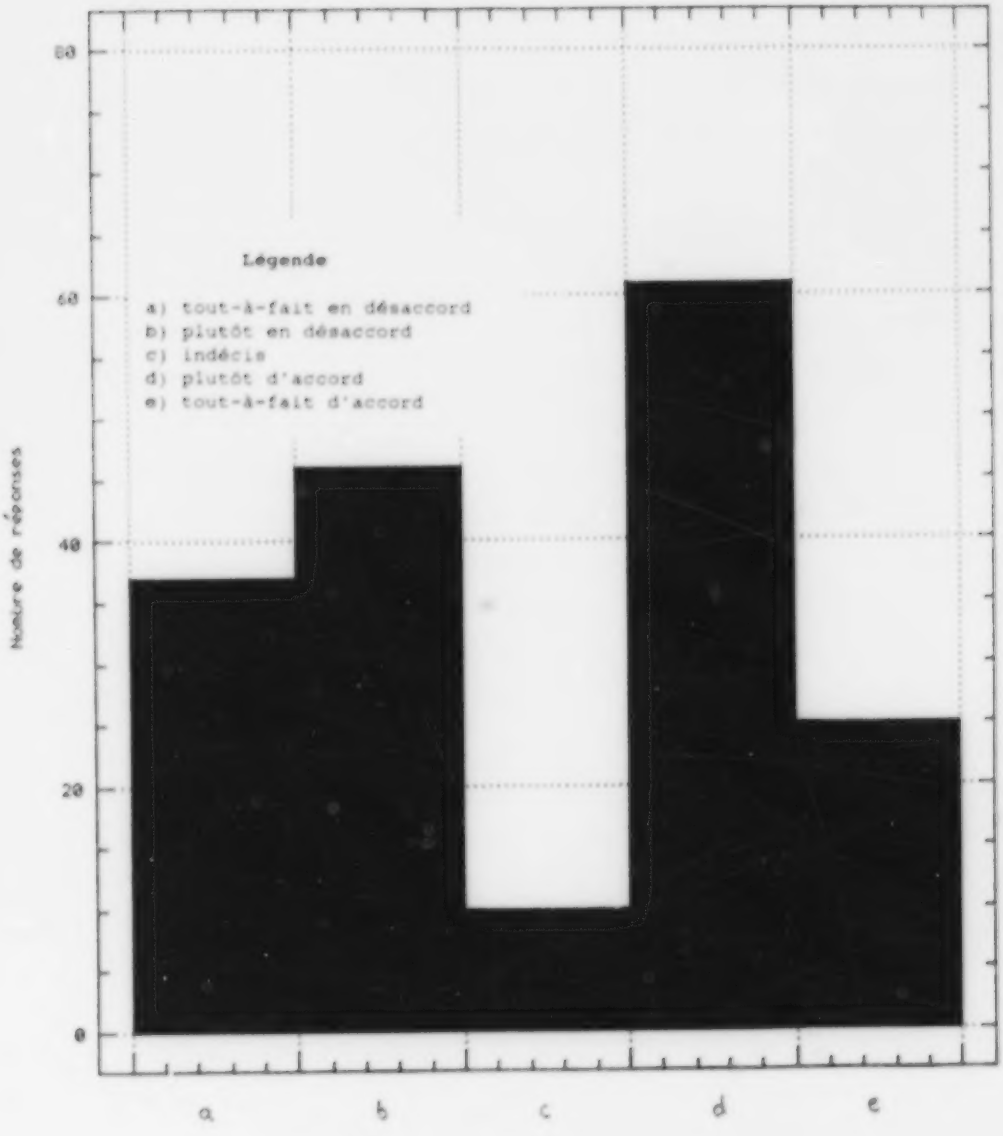

Figure 16: Un bon délégué syndical doit s'habituer à travailler sans l'appui des membres

insérées consciemment dans la planification et la mise en application de la formation syndicale. En fait, Burns **et al.** (1987) soulignent la nécessité de former les délégués syndicaux afin qu'ils puissent adapter leur style de leadership aux différentes situations, dans une approche intitulée "situational leadership".

c. Niveau d'agressivité des délégués syndicaux

Chacun des trois documents syndicalistes que nous avons passés en revue contient la notion qu'un délégué syndical fonctionne le plus efficacement lorsqu'il écoute intensément, pose des questions calmement et, par là, aide à résoudre les problèmes des membres d'une manière rationnelle. En d'autres mots, un délégué syndical ne devrait pas être agressif - au moins normalement. Nous traitons du niveau d'agressivité des délégués syndicaux dans la question 8 de la Partie II de notre questionnaire. Les réponses sont illustrées dans le tableau 19 et la figure 17.

Tableau 19
Dans l'exercice de ses fonctions, le délégué syndical gagne à être agressif plutôt que calme.

Réponses	Nombre	(%)	(% cumulatif)
tout à fait en désaccord	58	32	32
plutôt en désaccord	83	46	78
indécis	10	06	84
plutôt d'accord	21	12	96
tout à fait d'accord	07	04	100

n = 179

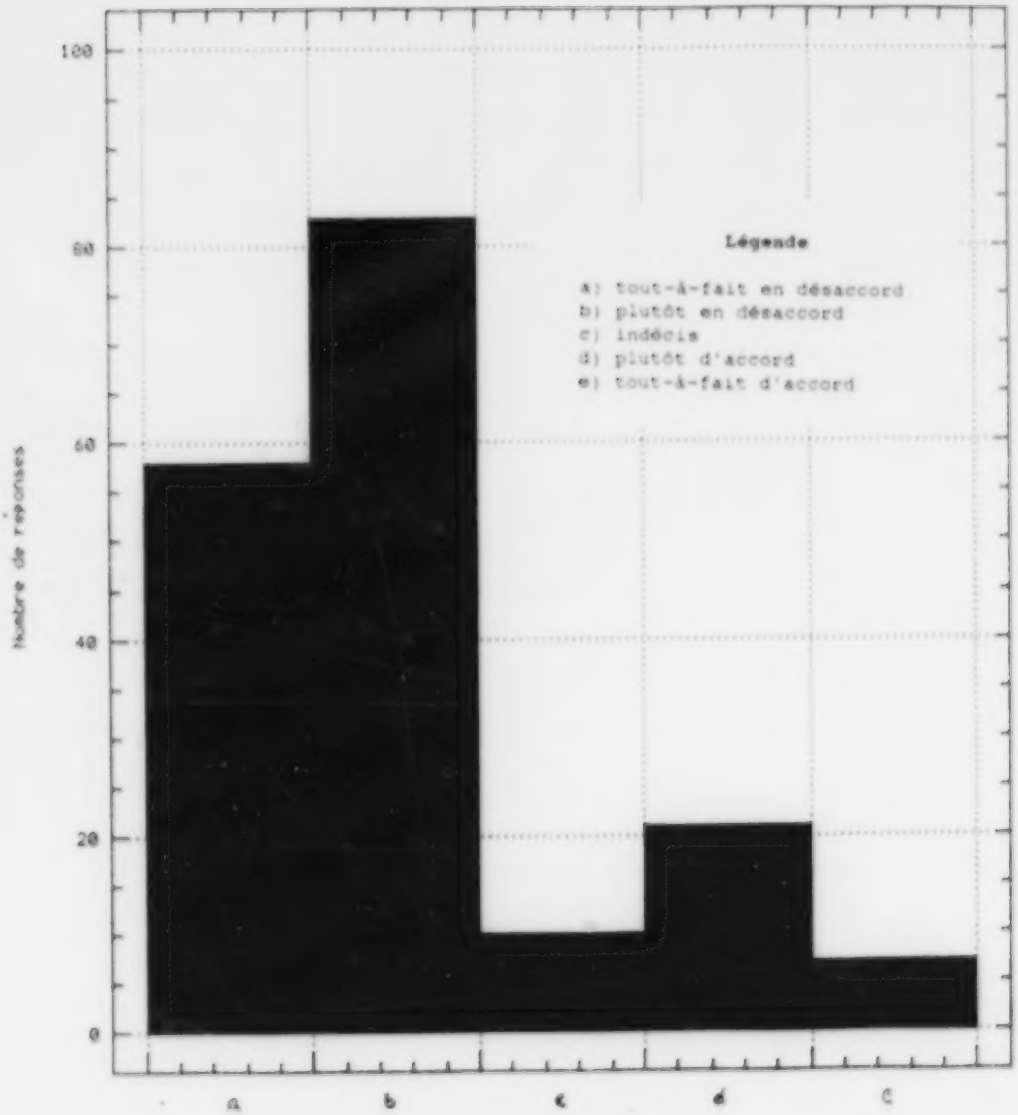

Figure 17: Dans l'exercice de ses fonctions, le délégué syndical gagne à être agressif plutôt que calme

Discussion

Il ne semble pas qu'il y ait un grand écart entre "ce qui est" et "ce qui devrait être" au sujet de cet énoncé, car 78% des répondants sont d'avis que l'approche agressive n'est pas effective. Cependant, pour les 16% des répondants qui ne rejettent pas une approche agressive, il serait bénéfique de leur expliquer le mérite d'une approche où le délégué syndical n'agit pas de manière agressive. Une telle stratégie peut être enseignée dans un exercice de résolution de problème basé sur la technique modérée appelée "win-win".

d. Degré de radicalisme des délégués syndicaux

Dans notre étude du degré de radicalisme des délégués syndicaux, nous avons adopté l'approche de Nicholson **et al.** (1981), qui associe le radicalisme à des attitudes telles que la méfiance envers la direction et l'habitude d'agir indépendamment sans le support des membres.

Les trois documents analysés décrivent le délégué syndical comme quelqu'un qui doit travailler étroitement avec les membres en partageant les informations avec eux, en écoutant leurs plaintes et, d'une manière générale, en agissant à l'unisson. Cette description du comportement idéal des délégués syndicaux est loin de ressembler à celle du radicalisme cité plus haut associant le radicalisme à des attitudes telles que la méfiance envers la direction et les

tendances à agir indépendamment sans le support des membres. Donc, dans ce sens, les documents syndicalistes étudiés ne préconisent pas que les délégués se conduisent de manière radicale.

Dans la partie II de notre questionnaire (Annexe A), nous nous occupons spécifiquement de la question de radicalisme. Dans cette adaptation du questionnaire de Nicholson, révisée en consultation avec le syndicat où s'est effectuée notre recherche, nous évaluons les opinions des répondants sur 18 éléments différents provenant de notre définition d'une personne radicale. Quelques-uns des domaines touchés sont l'emploi des émotions, une prédisposition à faire la grève, une tendance de travailler sans le support des membres du syndicat et la méfiance envers la direction. Nous avons calculé un seul chiffre pour représenter le degré de radicalisme de chaque répondant en donnant un +1 à chaque réponse positive (c'est à dire - les réponses "plutôt d'accord" et "tout à fait d'accord") et un -1 à chaque réponse négative (c'est à dire "plutôt en désaccord" et "tout à fait en désaccord"). En faisant la somme des réponses pour chaque répondant, nous avons calculé leur degré de radicalisme. Nous avons calculé ces niveaux de radicalisme de -16 à +17 - ce qui est un très grand écart. Afin de faciliter la compréhension des résultats, nous les avons regroupés en 6 catégories égales dans le tableau 20 et la figure 18.

Tableau 20
Degré de radicalisme des délégués syndicaux

	Échelle Min.		Max.	Nombre	%
1.	-16	à	-11	34	18
2.	-12	à	-6	60	33
3.	-5	à	0	58	32
4.	1	à	6	19	11
5.	7	à	12	08	04
6.	13	à	17	01	01

n = 180 moyenne = -5,7 médiane = -6 valeur modale -09

Discussion

La première observation porte sur l'étendue des réponses, allant de -16 (un très bas degré de radicalisme) à +17 (à l'autre extrême) et indiquant une grande diversité dans les attitudes vis-à-vis du radicalisme. La deuxième considération relève le fait que la grande majorité (83%) des réponses se situe entre -16 et 0.

A partir de ces résultats on peut dire que plus de quatre sur cinq des délégués syndicaux ne sont pas radicaux. Parallèlement, les documents étudiés dans notre analyse de documents conseillent aux délégués syndicaux de ne pas être radicaux. Dans ce domaine, il ne semble donc pas avoir d'écart entre ce qui est et ce qui devrait être.

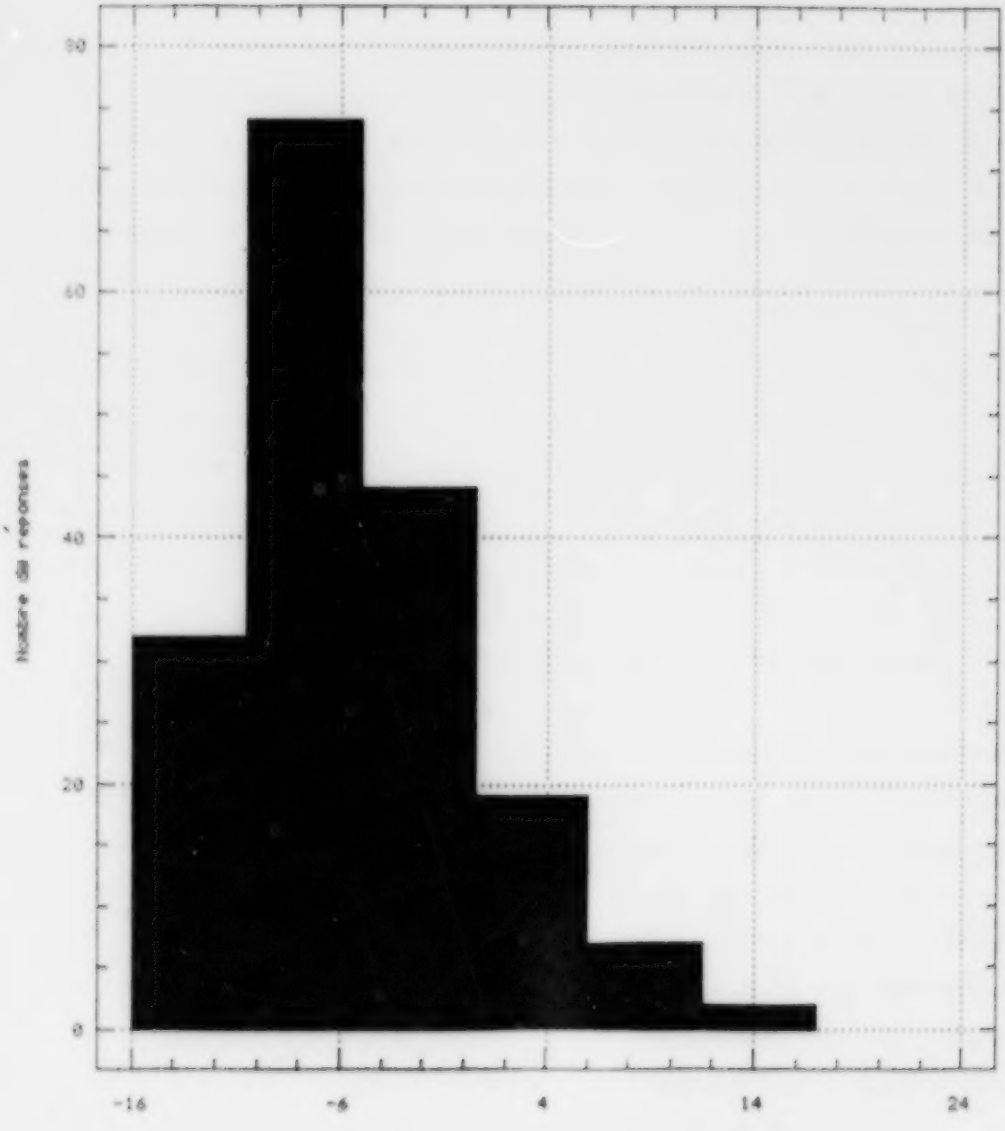

Figure 16: Dégre de radicalisme

Un examen plus poussé suggère une autre piste à suivre dans la mise en pratique de la formation syndicale. Il nous semble que la grande variété de scores (de -18 à 22) justifie définitivement une revue du radicalisme dans un cours d'introduction. Dans une telle discussion, on peut utiliser les données comme celles de notre recherche afin de montrer aux délégués syndicaux que leur milieu est composé d'individus aux idées diverses, avec une forte tendance vers les attitudes qui ne sont pas radicales.

Une autre façon d'utiliser ces questions serait d'administrer de telles questions lors d'une session de formation et de discuter les résultats avec les participants. Cette activité fournirait une bonne occasion de débattre le rôle du radicalisme dans le mouvement syndical.

e. La participation des délégués à des cours syndicaux

En terme de "ce qui devrait être", les documents syndicalistes étudiés recommandent aux délégués syndicaux de prendre part à des sessions de formation syndicale. Le nombre de cours n'est pas spécifié, mais, étant donné que plus de dix sont offerts, et vu la diversité de connaissances à posséder pour devenir un bon délégué syndical, il nous semble qu'un minimum de trois cours est nécessaire pour pouvoir conseiller effectivement les membres sur des sujets tels que les ententes collectives, les droits d'appel, les procédures de grief, la santé et la sécurité et au travail.

En termes de "ce qui est", notre questionnaire de recherche tente de quantifier la participation des délégués à des cours syndicaux. Dans la question 13 de la partie IV, nous avons donné une liste des cours et demandé aux répondants d'indiquer lesquels ils ont suivis. Leurs réponses sont exposées au tableau 21 et illustrées à la figure 19.

Tableau 21
Nombre de cours suivis

Réponse	Nombre	Pourcentage	% cumulatif
0	31	18	18
1	42	24	42
2	26	15	57
3	25	14	71
4	19	11	82
5	15	08	90
6	08	05	95
7	02	01	96
8	02	01	97
9	00	00	97
10	03	02	99
11	01	01	100
12	01	01	101

n = 175

Discussion

Le tableau 21 et la figure 19 révèlent que 18% des répondants n'ont pas suivi de cours de formation pour délégués syndicaux et que 42% n'ont suivi aucun cours ou seulement un. Si on évalue que les délégués devraient prendre un minimum de trois cours, 57% des répondants ne rencontrent pas cette norme. En ce qui concerne le nombre de cours suivis par les délégués syndicaux, il peut y avoir une marge de tolérance pour les délégués élus récemment, mais dans

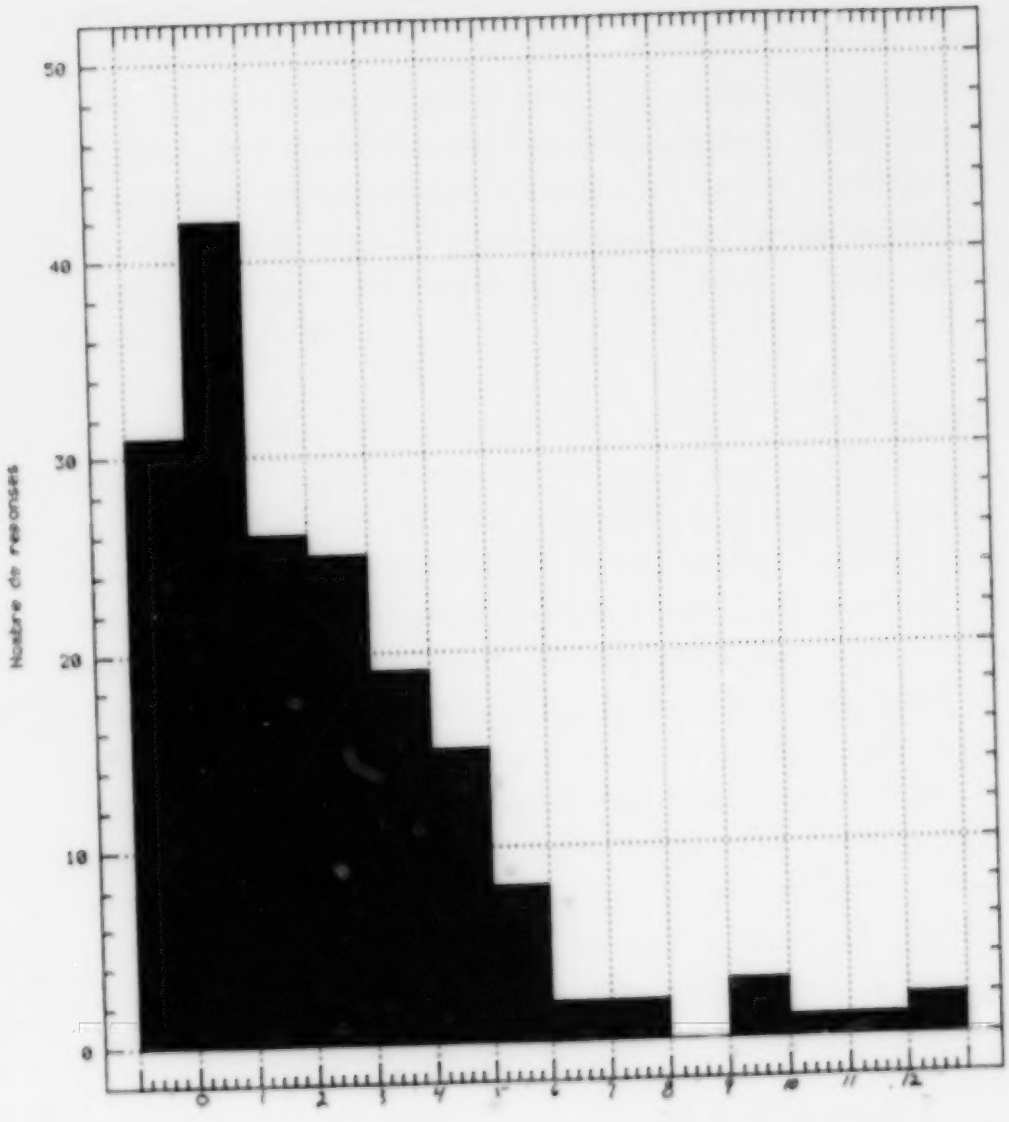

Figure 19: Nombre de cours suivis

une autre question nous avons appris que 68% des répondants remplissent leurs fonctions depuis trois ans ou plus. Ce qui veut dire qu'ils ont passé assez de temps comme délégué syndical pour avoir l'occasion de suivre trois cours. Donc, d'une manière générale, nous pouvons conclure que les délégués n'ont pas reçu la formation nécessaire pour pouvoir agir effectivement et conseiller les membres sur des sujets tels que les contrats syndicaux, les droits d'appel et les procédures de griefs et la santé et la sécurité au travail.

Les implications pour le syndicat sont claires: il y a un écart majeur entre "ce qui devrait être" et "ce qui est" quand il s'agit du nombre de cours suivis par les délégués syndicaux. Pour répondre à cela, il faudrait trouver des moyens d'augmenter la participation des délégués syndicaux aux programmes de formation syndicale. Il serait probablement nécessaire d'entreprendre une recherche plus poussée pour mieux comprendre les raisons pour lesquelles les délégués prennent si peu de cours. Est-ce parce qu'ils sont isolés des centres de formation principaux? Est-ce parce qu'ils ne peuvent pas trouver le temps libre pour suivre des cours en fin de semaine? Est-ce parce que d'autres délégués leur ont déconseillé de prendre un cours à cause des lacunes dans les cours ? Ou est-ce qu'ils ne veulent pas devenir trop impliqués dans les activités du syndicat parce qu'ils ne croient pas trop aux objectifs et moyens du syndicalisme ? Dépendant des résultats de cette étude, on décidera possiblement d'adopter d'autres méthodes ou styles de formation pour

motiver au mieux la participation des délégués. La formation assistée par ordinateur pourrait être une alternative fructueuse (Broadbent, 1990) pour atteindre les délégués syndicaux qui ont des contraintes de temps ou de lieu en fin de semaine. Aussi, une approche de formation plus systématique serait probablement justifiée (Broadbent, 1988, 1991) afin de développer des programmes axés solidement sur les besoins de formation des participants.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Nous avons entrepris notre recherche afin de diagnostiquer des besoins de formation de délégués syndicaux dans un syndicat spécifique. En même temps, notre intention était de développer une approche au diagnostic de besoins de formation des délégués syndicaux qui pourrait servir de modèle pour d'autres syndicats. Il faut souligner le fait que les syndicats sont différents les uns des autres, dépendant de variables telles que l'industrie où ils se trouvent, le leadership syndical, les attitudes des membres, etc. La nature du syndicat est aussi influencée par les attitudes des personnes ne faisant pas partie du syndicat, telles les cadres supérieurs. Face à toutes ces différences, il est raisonnable de penser que les délégués syndicaux vont varier d'un syndicat à l'autre. À cause de ces différences il est préférable de faire un diagnostic des besoins de formation des délégués syndicaux spécialisés dans chaque syndicat. Dans ce sens, notre recherche peut servir de modèle et être utilisée ailleurs à condition **d'être adaptée à un syndicat spécifique.**

Le premier but de notre recherche était d'identifier des besoins de formation de délégués syndicaux. Le deuxième but était de caractériser le groupe cible par rapport aux variables traitées dans la recension des écrits, c'est-à-dire les antécédents biographiques, les raisons pour devenir délégués syndicaux, le degré de

radicalisme, les attitudes envers le milieu de travail, et la participation aux activités syndicales.

En d'autres mots, la caractérisation du groupe-cible devrait servir à obtenir des renseignements utiles pour diagnostiquer les besoins de formation de délégués syndicaux. Ce diagnostic devrait être utile à la conception et à la réalisation d'activités de formation syndicale.

La plupart des données sur lesquelles nous avons bâti notre recherche ont été recueillies au moyen d'un questionnaire adapté d'un questionnaire de recherche de Nicholson **et al**. Afin de répondre aux spécificités du milieu où nous avons entrepris notre recherche, nous avons adapté ce questionnaire en consultation avec le syndicat en question.

Ce questionnaire a été la source majeure de nos résultats de recherche. Ces résultats s'organisent en trois volets: un profil général des répondants composé de 10 éléments; la vérification, à partir des résultats du questionnaire, de trois hypothèses de recherche et, finalement, l'identification des écarts, dans cinq domaines différents entre ce que les syndicats indiquent "devrait être" un délégué syndical en terme de ses attitudes et activités comparé à ce qu'est un délégué syndical selon ce qui ressort des réponses au questionnaire. Les résultats sont expliqués en grand

détail dans le corps de ce rapport. Ici nous voulons relever quelques faits saillants.

1. Le profil général des délégués syndicaux

Le profil général des délégués syndicaux fourni par les réponses au questionnaire indique les tendances générales. Nous apprenons, à titre d'exemple, que 87% des répondants sont soumis à la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, que 51% des répondants sont depuis dix ans ou plus membres du syndicat; 66% des répondants ont 40 ans ou plus, 65% des répondants représentent 30 membres ou moins; que 90% des répondants ne sont pas impliqués dans un grand nombre d'activités en dehors du travail sauf pour les activités sportives (ou 21% des répondants disent qu'ils sont très actifs); les hommes représentent 71% des répondants; 48% détiennent un diplôme poste-secondaire; 76% des répondants indiquent que leur langue de travail est l'anglais; 69% des délégués syndicaux ne supervisent pas d'employés, avec 18% supervisant de 1 à 3 employés; pour 50% des répondants, le salaire annuel est situé entre 30 001 $ et 40 000 $.

2. L'étude de nos hypothèses de recherche

En vérifiant nos hypothèses de recherche, nous apprenons que 92% des répondants trouvent qu'il n'est pas inconsistant d'être syndicaliste et d'aspirer à devenir gestionnaire; que 54 % des répondants n'ont

pas vécu des situations de conflit dans leur milieu de travail avant de devenir délégués syndicaux; que 58% n'ont pas remarqué de différence dans le degré de respect qu'ils reçoivent une fois devenus délégués syndicaux; et que 76 % des répondants passent deux heures ou moins par semaine aux activités syndicales, avec 47% passant moins de 30 minutes par semaine aux activités syndicales.

3. Les écarts entre ce que devrait être un délégué syndical selon les énoncés des syndicats et ce qu'ils sont

Dans le volet de notre recherche où nous avons essayé d'établir les écarts entre ce que devrait être les délégués syndicaux selon les énoncés des syndicats et ce qu'ils sont quant à leurs réponses à notre questionnaire de recherche, nous avons appris que dans 74% des cas, les membres sont devenus délégués syndicaux pour les mêmes raisons que celles proposées par le syndicat, à savoir, pour améliorer le milieu de travail et pour représenter les membres. Par contre, nous avons identifié un écart entre le point de vue des syndicats voulant que les délégués syndicaux travaillent étroitement avec les membres et les réponses des délégués syndicaux selon lesquelles 48% d'entre eux indiquent qu'un bon délégué syndical doit s'habituer à travailler sans l'appui des membres. En ce qui concerne les styles d'intervention, nous avons trouvé que 78% des répondants déclarent qu'un délégué syndical ne gagne pas à être agressif, ce qui est semblable à l'avis des syndicats sur cet aspect. Nous avons également établi que 83% des répondants ne sont

pas radicaux quant à notre échelle de radicalisme. Notre recherche a enfin déterminé que 57% des délégués syndicaux ont suivi moins de trois cours de formation, le minimum que nous considérons nécessaire pour agir d'une manière efficace comme délégué syndical. Donc, en ce qui concerne le nombre de cours suivis par les délégués syndicaux, il existe un écart entre ce qui est et ce qui devrait être. En bref, il nous semble que les délégués syndicaux ont besoin de plus de formation.

Dans la discussion des résultats de notre recherche, nous avons examiné les renseignements spécifiques qui peuvent influencer le contenu ou l'approche de la formation. Ils ne seront pas repris ici. Par contre, les lignes qui suivent font une synthèse de quelques observations saillantes.

Une conclusion qui semble être confirmée par la vérification des hypothèses et l'identification des écarts est l'absence de radicalisme chez la grande majorité des répondants. Nous sommes arrivés à cette constatation en regardant les chiffres tels que: 83% des répondants ne sont pas radicaux selon notre échelle de radicalisme, 78% ne trouvent pas qu'une approche agressive est efficace; 47% passent 30 minutes ou moins aux activités syndicales; 92% des répondants trouvent qu'il n'est pas inconsistant d'être syndicaliste et d'aspirer à devenir gestionnaire.

En termes de profil biographique, notre délégué typique est mâle, anglophone, avec dix ans d'expérience comme membre de syndicat, âgé de 30 à 50 ans, possède un diplôme d'études post-secondaires et gagne entre 30 001 $ et 40 000 $ par année.

Il y a trois autres éléments à souligner en développant les cours de formation pour le groupe cible de notre recherche. Deux d'entre eux découlent du profil démographique du groupe-cible: les femmes représentent 29% des répondants et 24% des répondants travaillent en français. Vu ces deux derniers faits, il faut certainement développer des cours qui reflètent les intérêts des femmes et la situation linguistique des francophones. Le troisième fait saillant relié au portrait de délégué syndical est que 57% des délégués syndicaux ont suivi moins de trois cours de formation - le nombre minimum que nous estimons nécessaire. Donc, il nous semble que le syndicat en question devrait augmenter ses efforts pour accroître la participation des délégués syndicaux aux cours. Si les délégués syndicaux ne sont pas attirés par les moyens de formation utilisés à date, le syndicat peut considérer d'autres méthodes et médias de formation telle que la formation assistée par ordinateur.

4. Le rôle clé du syndicat en déterminant les besoins de formation

Dans l'identification finale de besoins de formation des délégués syndicaux dans un syndicat spécifique, le rôle du chercheur est de fournir des renseignements aux leaders pour qu'ils puissent prendre

les décisions pertinentes. En d'autres mots, quand il s'agit de diagnostiquer les besoins de formation des délégués syndicaux, ceux qui sont responsables de la formation doivent prendre les décisions quant à l'utilisation des données accumulées lors d'un exercice comme le nôtre. Par exemple, quand le chercheur trouve que les délégués syndicaux ont telle ou telle caractéristique son rôle est de communiquer ces résultats au syndicat en expliquant comment il est arrivé à ses conclusions. Ce n'est pas au chercheur de dire si les délégués syndicaux devraient changer leur comportement. En somme cette décision relève du syndicat. Normalement, c'est un groupe de personnes élues par les membres qui doit prendre les décisions quant à la formation syndicale. C'est le cas dans le syndicat où nous avons fait notre recherche. Dans ce syndicat, le Comité de formation pourrait prendre ces décisions.

Nous prévoyons présenter nos résultats de recherche au Comité d'éducation du syndicat où la recherche a été effectuée. Lors de cette présentation notre rôle sera de simplement présenter les faits. Nous dirons, entre autres, que notre recherche indique que les délégués syndicaux de leur syndicat ne sont pas radicaux - sans passer de jugement. C'est aux dirigeants du syndicat de décider s'ils préfèrent essayer de changer les attitudes des délégués syndicaux par le moyen de la formation. Si, par exemple, ils décident qu'il faut changer les attitudes des délégués syndicaux vers un radicalisme plus fort, le syndicat devrait développer des

matériaux didactiques qu'ils jugent appropriés pour produire ce changement d'attitude.

Nous pensons que les leaders du syndicat où notre recherche a été effectuée gagneraient à en connaître les résultats. Dans cette optique, nous leur présenterons une copie de ce mémoire de recherche. Nous avons déjà mentionné nos résultats de recherche aux personnes concernées et elles semblent être intéressées par nos tableaux, figures et également nos conclusions. En outre, nous avons proposé d'écrire un court article pour la lettre de nouvelles des délégués syndicaux afin de les informer de quelques résultats de recherche et de les remercier d'avoir rempli le questionnaire.

5. Comment d'autres syndicats peuvent se servir de notre recherche

Les résultats de notre recherche sont strictement reliés à la situation du syndicat où nous avons effectué notre étude et dans ce sens nous pensons que d'autres syndicats ne devraient pas se servir de nos résultats de recherche. Nous pensons, par contre, que nos méthodes et instruments de recherche peuvent être adaptés à d'autres situations où un syndicat veut faire un diagnostic de besoins de formation de leurs délégués syndicaux. À cette fin nous avons déjà publié un article décrivant la toile de fond de cette recherche (Broadbent, 1989). Cet article était écrit avant d'avoir entrepris notre recherche. En fait, il propose la recherche telle que nous la décrivons ici. Vu que nous avons maintenant de l'expérience

pratique avec cette approche nous allons demander la permission du syndicat de publier un article dans lequel nous discuterons nos résultats de recherche.

Voici quelques suggestions aux autres syndicats sur les manières d'adapter notre approche. D'abord, ils peuvent modifier, ou plutôt ils devraient adapter, le questionnaire à leur propre situation en substituant le vocabulaire utilisé dans leur milieu, ainsi que nous l'avons fait en adaptant le questionnaire de recherche de Nicholson **et al.** Un questionnaire développé de cette manière, surtout la partie II de notre questionnaire, peut aussi être utilisé lors d'un cours de formation pour engager une discussion sur le radicalisme. Après avoir rempli le questionnaire, les participants discutent les résultats et, par ce processus, deviennent conscient de leur propre degré de radicalisme et de celui des autres participants au cours. Un tel exercice peut aider les délégués syndicaux à mieux comprendre les attitudes des autres membres de leur syndicat. Par ce moyen, les cours de formation peuvent encourager la compréhension mutuelle entre les membres du syndicat.

Il ne nous semble pas qu'il soit nécessaire pour d'autres syndicats de suivre chacune des étapes utilisées dans notre recherche. Le questionnaire est sans doute l'élément le plus rentable, surtout les deuxième et quatrième parties qui nous ont beaucoup apporté sur les attitudes des répondants et également sur leurs activités - deux

éléments qu'il faut connaître en développant les cours de formation axés sur les véritables besoins de formation des délégués syndicaux.

Il y a deux domaines dans lesquels nous modifierions notre approche si l'occasion se présentait de refaire une recherche pareille. Un autre syndicat peut prendre ces éléments en considération en faisant sa recherche.

Il nous semble nécessaire de cueillir plus de données sur les activités des délégués syndicaux. En particulier, il serait bon de savoir combien de temps les délégués syndicaux passent avec les autres délégués, avec la direction, avec les membres et autres activités. Nous avons posé quatre questions dans la partie IV de notre questionnaire afin d'obtenir les renseignements au sujet de ces quatre domaines, mais nous avons rejeté les réponses pour les raisons expliquées plus haut. En posant la question une autre fois, nous essayerons d'éviter les problèmes que nous avons rencontrés en demandant aux répondants d'indiquer combien de minutes ils ont passées dans chacun de ces domaines.

Il nous semble aussi important d'en savoir plus au sujet des niveaux des connaissances des délégués. A cette fin nous recommanderions aux chercheurs dans le domaine des besoins de formation de délégués syndicaux de développer des stratégies pour évaluer les connaissances des délégués syndicaux. Une autre stratégie est de simplement téléphoner aux participants avant le cours en leur

demandant dans quels domaines ils pensent avoir besoin de formation. Nous avons déjà suivi une telle approche avec succès.

6. Le diagnostic de besoins de formation: une première étape essentielle

Les renseignements recueillis dans notre recherche seront utiles dans un processus visant la planification systématique de la formation syndicale. Nous avons découvert les pistes à suivre dans le syndicat où la recherche était effectuée. De plus, dans la conclusion de notre document nous avons suggéré comment d'autres syndicats peuvent entreprendre une recherche semblable. Le diagnostic de besoins de formation joue un rôle essentiel dans la planification systématique de la formation dans n'importe quel domaine. En fin de compte, il nous semble que le diagnostic de besoins de formation est la pierre angulaire de la formation. Si le diagnostic de besoins de formation est fait d'une manière systématique, les formateurs seront en mesure de développer de bons objectifs de formation, ensuite de sélectionner les méthodes de formation appropriées, pour terminer en faisant une évaluation efficace.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BROAD, Geoffrey (1983), "Shop steward leadership and the dynamics of workplace industrial relations", dans Industrial relations journal, vol. 14, no 3, automne, pp. 59-67.

BROADBENT, Brooke (1988), "Education syndicale au Canada: une étude de cas", dans Éducation ouvrière, no 72, 1988/3, pp. 32-37.

BROADBENT, Brooke (1989), "Identifying the education needs of union stewards", dans Labour studies journal, vol. 14, no 2, été, pp. 46-60.

BROADBENT, Brooke (1990), "L'Ordinateur au service de l'instruction", dans Éducation ouvrière, no 79, 1990/2, pp. 32-37.

BROADBENT, Brooke (1991), Workers' education: a systematic approach, une ébauche d'une publication preparé pour Le Bureau international de travail, Genève, Suisse, 170 pages.

BURNS, Greg; DANIELS, Gene; DeANGELIS, Tony (1987), "Providing union leadership education: for a change", dans Labour studies journal, vol. no 3, hiver, pp. 238-255.

COHEN, Louis; MANION, Lawrence (1980), Research Methods in Education, Bristol, England: Croom Helm, 383 pages.

COYNE, John; WRIGHT, Mike (1982), "Changing needs in company-based shop steward training", dans Industrial relations journal, vol. 13 no 2, été, pp. 62-74.

ENGLISH, Fenwick W.; KAUFMAN, Roger A. (1975), Needs assessment: a focus for curriculum development, Washington DC: Association for supervision and curriculum development, 65 pages.

KAUFMAN, Roger; ENGLISH, Fenwick (1979), Needs assessment: concept and application, New Jersey, Englewood Cliffs: Educational technology publications inc., 355 pages.

LAW, Michael. (1986) "New Zealand: a major initiative in trade union education and paid leave", Labour education, no 2, pp.13-17.

MARTIN, James E.; MAGNEAU, John M.; PETERSON, Mark F. (1979), "Variables related to patterns of union stewards' commitment", dans Journal of labour research, vol. VII no 4, automne, pp. 323-336.

MONETTE, Maurice L. (1977),"The concept of educational need: an analysis of selected literature", dans Adult education, vol. XXVII, no 2, pp. 116-127.

MOORE, R. J. (1980), "The motivation to become a shop steward", dans British journal of industrial relations, vol. XVIII, no 1, mars, pp. 91-99.

NICHOLSON, Nigel; URSELL, Gill; BLYTON, Paul (1981), The dynamics of white collar unionism, London: Academic Press, 268 pages.

NICHOLSON, Nigel; URSELL, Gill; BLYTON, Paul (1980), "Social background, attitudes and behaviour of white-collar shop stewards", dans British journal of industrial relations, vol. XVIII no 2, juillet, pp. 231-239.

PENNINGTON, F. C. (ED.) (1980), New directions for continuing education: assessing educational needs of adults, no 7, San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, pp. 1-14.

POISSON, Yves (1983), "L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherche en éducation", dans Revue des sciences de l'éducation, vol. IX, no 3, pp. 369-380.

ROBERTSON, Don; SCHULLER, Tom (1982), Steward members & trade union training, Glasgow: Centre for research in industrial democracy & participation, 20 pages.

SCHACHNUBER, Dieter (1979), "The missing link in labour education", dans Labour studies journal, vol. 4, no 2, automne, pp. 148-156.

SCHULLER, Tom; HENDERSON, S. (1980),"Worker representation and the articulation of training needs", dans Industrial relations journal, vol. 11 no 2, mai/juin, pp. 49-57.

SCHULLER, Tom; ROBERTSON, Don (1983), "How representatives allocate their time: shop steward activity and membership contact", dans British journal of industrial relations, vol. XXI no 3, novembre, pp. 330-342.

WALKER, Rob (1985), Doing research a handbook for teachers, London:Methuen, 210 pages.

WITKIN, Belle Ruth. (1984), Assessing needs in educational and social programs, San Francisc, Calif.: Jossey-Bass Publishers, 415 pages.

Annexe A
Copies des questionnaires utilisés dans notre recherche

Versions anglaises et françaises

Enquête sur la formation syndicale

Introduction

Veuillez répondre aux questions en vous appuyant sur votre expérience personnelle, sans consulter votre entourage. Vous n'êtes pas tenu-e de donner votre nom et toutes les réponses demeureront anonymes.

Merci de votre collaboration.

Partie I: Renseignements généraux

Veuillez répondre à chacune des questions en cochant votre réponse.

1. Quelles sont les lois qui régissent les relations du travail dans votre milieu de travail? a) Loi sur les relations de travail dans la fonction publique ___; b) Code canadien du travail___ ; c) ne sais pas ___ ; d) autre (préciser)_____.

2. Depuis combien d'années êtes-vous membre de l'Alliance? a) Moins d'un an ___ ; b) de 1 à 3 ans ___; c) de 4 à 6 ans ___ ; d) de 7 à 10 ans ___ ; e) de 11 à 15 ans ___ ; f) 16 ans ou plus ___.

3. Quel âge avez-vous? a) 29 ans ou moins ___ ; b) entre 30 et 39 ans ___ ; c) entre 40 et 49 ans ___ ; d) entre 50 et 59 ans ___ ; e) 60 ans et plus ___.

4. Combien de membres représentez-vous approximativement en tant que délégué-e syndical-e? a) Moins de 15 ___ ; b) entre 16 et 30 ___ ; c) entre 31 et 50 ___ ; d) entre 51 et 75 ___ ; e) plus de 76 ___.

5. Participez-vous à des activités en dehors de votre travail? Indiquer à l'aide d'un X l'importance de votre participation:

	pas actif	actif	très actif
a) groupements religieux:			
b) organismes de charité:			
c) organismes politiques:			
d) clubs sociaux et de loisirs:			
e) formations sportives:			
f) établissements scolaires (p. ex. cours du soir):			

6. Votre sexe: a) Homme ___, b) Femme ___.

7. Quel est le programme d'études le plus élevé que vous ayez complété? a) Université ___ ; b) collège communautaire ou Cegep ___ ; c) secondaire (technique) ___ ; d) secondaire (autre que technique) ___ ; e) primaire ___ ; f) autre _____.

8. Quelle est votre langue de travail prédominante? a) l'anglais ___ ; b) le français ___.

9. Combien de personnes relèvent de vous ? a) aucune ___ ; b) de 1 à 3 ___ ; c)4 ou plus ___.

10. Dans quelle tranche se situe votre traitement annuel?

a) Moins de 15 000 $ ___ ; b) 15 001 $ à 20 000 $ ___ ; c) 20 001 $ à 25 000 $ ___ ; d) 25 001 $ à 30 000 $ ___ ; e) 30 001 $ à 35 000 $ ___ ; f) 35 001 $ à 40 000 $ ___ ; g) 40 001 $ à 45 000 $ ___ ;h) 45 001 $ à 50000 $ ___ ; i)50001 $ à 55000 $ ___ ; j)55 001 $ et plus ___.

11. Indiquez **la plus importante** raison pour laquelle vous êtes devenu-e délégué-e syndical-e? (Indiquer la raison la plus importante. a) Pour changer le syndicat ___ ; b) pour améliorer le milieu de travail ___ ; c) pour représenter les membres ___ ; d) pour régler des problèmes personnels ___ ; e) par satisfaction personnelle; ___ ; f) pour connaître les qualités à posséder pour être gestionnaire ___ ; g) autres _____

N'écrivez pas dans cet espace, SVP.

1. ___
2. ___
3. ___
4. ___
5. pa ___
5. a ___
5. la ___
5 ☐
6. ___
7. ___
8. ___
9. ___
10. ___
11. ___

Partie II: Vos attitudes à l'égard du syndicalisme

Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou en désaccord avec chacun des énoncés en choisissant une des réponses suivantes-TD: tout à fait en désaccord; PD: plutôt en désaccord; I: indécis; PA: plutôt d'accord; TA: tout à fait d'accord.

Ne passez pas trop de temps à répondre à cette partie; nous voulons connaître vos réactions spontanées aux questions. Veuillez également répondre vous-même aux questions: ce sont vos propres opinions qui nous intéressent.Voici un exemple: Le rôle principal de l'Alliance consiste à négocier des conventions collectives avec les employeurs. Si vous êtes tout à fait d'accord avec cet énoncé, indiquez le sigle TA. Ne donnez qu'une seule réponse par énoncé.

	TD	PD	I	PA	TA
1. Un bon délégué ou une bonne déléguée fait appel aux sentiments pour convaincre les membres.					
2. Les militantes et les militants syndicaux-ales doivent être plus enclins que les simples membres à déclencher la grève pour appuyer les revendications contractuelles.					
3. Un bon délégué syndical ou une bonne déléguée syndicale doit s'habituer à travailler sans l'appui des membres.					
4. Les délégué·e·s syndicaux-ales doivent éviter de conclure des ententes écrites avec la direction.					
5. Un bon délégué syndical ou une bonne déléguée syndicale est plus militant·e que les membres qu'il ou elle représente.					
6. Il est essentiel pour être un bon délégué syndical ou une bonne déléguée syndicale d'accepter volontiers de faire entorse aux règlements.					
7. Un délégué syndical ou une déléguée syndicale qui accepte d'être promu·e à des postes de surveillance trahit le syndicat.					
8. Dans l'exercice de ses fonctions, le délégué syndical ou la déléguée syndicale gagne à être agressif·ive plutôt que calme.					
9. Il n'existe pas d'arbitre impartial; celui-ci est du bord de l'une ou l'autre des parties.					
10. Les membres du syndicat doivent militer dans l'arène politique.					
11. Il ne faut jamais faire confiance à la direction.					
12. Les problèmes des membres peuvent souvent être réglés en s'expliquant avec la direction, ce qui évite de recourir aux griefs.					
13. Lorsque les travailleurs ou les travailleuses prennent part au processus décisionnel de la direction, (elle) capitulent devant elle.					
14. Les relations du travail sont tout au plus une «trêve armée» entre la direction et les syndicats.					
15. Le délégué syndical ou la déléguée syndicale doit défendre un membre peu importe le mal qu'il a fait.					
16. Les représentants et les représentantes de l'employeur contribuent rarement à la création de rapports harmonieux.					
17. L'Alliance donne aux travailleurs et aux travailleuses la force nécessaire pour faire affaire avec les représentants et les représentantes de l'employeur.					
18. Les objectifs de l'Alliance et de l'employeur sont diamétralement opposés.					

12 13 14 15 16

Partie III: Votre expérience du milieu de travail

Comme dans la Partie II, répondez aux questions suivantes en indiquant si vous êtes d'accord ou en désaccord avec chacun des énoncés - TD: tout à fait en désaccord; PD: plutôt en désaccord; I: indécis; PA: plutôt d'accord; TA: tout à fait d'accord.

TD PD I PA TA

- Mes perceptions **avant** de devenir délégué-e syndical-e.

1. Les relations du travail étaient bonnes.
2. Nous avions moins de problèmes que d'autres dans des emplois semblables.
3. Je n'avais pas d'inquiétudes au sujet de mon emploi.
4. Les gens qui travaillent dans ma section s'entraidaient lorsque surgissaient des problèmes.
5. Les rapports entre le syndicat et la direction étaient bons.
6. J'étais très fier (fière) de mon travail en tant que fonctionnaire.
7. Généralement parlant, mon travail était intéressant.
8. Compte tenu de ce que gagnaient mes collègues, mon traitement était équitable.
9. Mes chances d'avancement me semblaient bonnes.
10. J'étais associé-e de façon satisfaisant-e à la prise de décisions importantes.
11. Je me sentais en mesure de transformer le milieu de travail.
12. La direction me traitait avec respect.
13. Mes compagnons et compagnes de travail me traitaient avec respect.

- Mes perceptions **après** être devenu-e délégué-e syndical-e.

17 18 19 20 21

1. Les relations du travail sont bonnes.
2. Nous avons moins de problèmes par rapport à d'autres dans des emplois semblables.
3. Je n'ai pas d'inquiétudes au sujet de mon emploi.
4. Les gens qui travaillent dans ma section s'entraident lorsque surgissent des problèmes.
5. Les rapports entre le syndicat et la direction sont bons.
6. Je suis très fier (fière) de mon travail en tant que fonctionnaire.
7. Généralement parlant, mon travail est intéressant.
8. Compte tenu de ce que gagnent mes collègues, mon traitement est équitable.
9. Mes chances d'avancement me semblent bonnes.
10. Je suis associé-e de façon satisfaisant-e à la prise de décisions importantes.
11. Je me sens en mesure de transformer le milieu de travail.
12. La direction me traite avec respect.
13. Mes compagnons et compagnes de travail me traitent avec respect.

40 41 42 43 44

TD FD I PA TA

22 23 24 25 26

Partie IV: Votre participation aux activités du syndicat

Indiquez l'importance de votre participation aux activités syndicales.

1. Avez-vous déjà occupé une charge au sein du syndicat autre que celle de délégué-e syndical-e?

a) Oui___ ; b) non ___.

2.Depuis combien d'années êtes-vous délégué-e syndical-e? (Y compris les périodes pendant lesquelles vous avez oeuvré dans d'autres secteurs.) a) Moins d'un an ___; b) de 1 à 2 ans ___; c)de 3 à 5 ans ___; d)de 6 à 10 ans ___;e) plus de 10 ans ___.

3. En tant que délégué-e syndical-e, combien de fois avez-vous pris part au règlement d'un grief?

a) Jamais ___; b) une fois ___ ; c) 2 ou 3 ___;d) 4 ou 5 ___; e) 6 ou 7 ___; f) 8 ou plus ___.

4. Pourcentage (approximatif) des griefs que vous transmettez au personnel du syndicat plutôt que de vous en occuper vous-même. a) 100 % ___; b) 75 % ___; c) 50 % ___; d) 25 % ___; e) 0 % ___.

5. Aspirez-vous à assumer d'autres fonctions de chef de file syndical-e? a) Oui ___; b)non ___.

6. Aspirez-vous à occuper d'autres charges de dirigeant ou de dirigeante syndical-e? a) Oui ___; b) non ___.

7. Au cours des 12 derniers mois, combien de fois avez-vous: (inscrivez **le nombre de fois** dans l'espace libre après chaque activité) a) voté pour élire des représentantes ou des représentants syndicaux? ___; b) assisté à des assemblées de membres? ___; c) parlé d'un dossier ou d'un grief à un membre du syndicat? ___; d) donné votre avis sur une motion présentée dans le cadre d'une assemblée? ___; e) discuté des enjeux de la négociation collective? ___; f) fait du lobbying auprès des hommes et des femmes politiques? ___.

8. Combien de minutes consacrez-vous aux activités syndicales chaque semaine?

a) Moins de trente ___; b) de 30 à 60 ___; c) de 61 à 120 ___; d) de 121 à 180 ___;
e) de 181 à 240 ___; f) de 241 à 360 ; g) de 361 à 480 ___; h) 481 minutes et plus ___.

(**N.B. Les réponses données aux questions 9 à 12 devraient totaliser 100%.**)

9. Quelle proportion de ce temps **selon question 8** est allouée chaque mois aux rapports avec les autres délégué-e-s syndicaux-ales? (pourcentage) a) De 0 à 25% ___; b) de 26 à 50% ___; c) de 51 à 75% ___; d) de 76 à 100% ___.

10. Quelle proportion du temps selon question 8 est allouée chaque mois aux rapports avec la direction? (pourcentage) a) De 0 à 25% ___; b) de 26 à 50% ___; c) de 51 à 75% ___; d) de 76 à 100% ___.

11. Quelle proportion du temps selon question 8 est allouée aux rapports avec les membres? (pourcentage) a) De 0 à 25% ___; b) de 26 à 50% ___; c) de 51 à 75% ___;d) de 76 à 100% ___.

12. Quelle proportion du temps selon question 8 est allouée aux autres activités? (pourcengage)

a) De 0 à 25% ___; b) de 26 à 50% ___; c) de 51 à 75% ___; d) de 76 à 100%.

13. Indiquez les cours de formation syndicale que vous avez suivis: a). Représentation syndicale de base ___; b). Griefs ___; c). Comités de sécurité et de santé au travail ___. d). Echanges entre hommes et femmes ___ e). Autres cours en fin de semaine ___ f). Programme de perfectionnement des délégué-e-s syndicaux-ales (PPDS) ___ g). Cours de perfectionnement des dirigeant-e-s de sections locales) ___ h). Programme d'éducation politique (PEP) ___ i). Femmes au travail (FAT) ___ j). Programme de développement syndical (PDS) ___ k). Autres (à specifier) _____

_____

N'écrivez pas dans cet espace SVP.	
27. ___	1
28. ___	2
29. ___	3
30. ___	4
31. ___	5
32. ___	6
33 a) ___ 33 b) ___ 33 c) ___ 33 d) ___ 33 e) ___ 33 f) ___	33/7
34. ___	8
35. ___	9
36. ___	10
37. ___	11
38. ___	12
39 a ___, 39 b ___, 39 c) ___,39 d) ___, 39 e) ___, 39 f) ___, 39 g) ___, 9 h) ___, 39 i) ___, 39 j) ___, 39 k) ___.	39 1/13

Steward Training Review

Introduction

Please answer these questions from your personal experience without consulting others. You are not asked to give your name and all answers will remain anonymous. Your cooperation is appreciated.

Part 1 General Information

Please answer each question by marking the appropriate reply.

1. Legislation governing staff relations in your workplace: a) Public Service Staff Relation Act ___, (b) Canada Labour Code ___, (c) don't know ___, d) other (please specify) _____.

2. How many years have you been a member of the Alliance? a)Less than 1 ___, b)1-3 ___, c)4-6 ___, d)7-10 ___, e)11-15 ___, f)16 or more ___.

3. What is your age ? a)29 or under ___, b)30 to 39 ___, c)40 to 49 ___, d)50 to 59 ___, e)60 and above ___.

4. About how many members do you represent as a steward ? a)less than 15 ___, b)16 to 30 ___, c)31 to 50 ___, d)51 to 75 ___, e)76 plus ___.

5. Indicate involvement outside work.

(Tick to show degree of involvement)

	Not very active	Active	Very active
a)Religious organizations:			
b)Charitable organizations:			
c)Political organizations:			
d)Social and hobby clubs:			
e)Sporting organizations:			
f)Education organizations,(e.g. night school)			

6. Are you? a) Male ___, b) Female ___.

7. What is the highest educational level you completed? a)University ___, b)Community College or CEGEP ___, c) High School (technical) ___, d) High School (other than technical) ___, e)Elementary School ___, f) Other _____.

8. Which is your predominant language of work ? a) English ___, b) French ___.

9. How many workers do you supervise ? a) none ___, b) 1-3 ___, c) 4 or more ___.

10. Your annual salary in dollars: a) up to 15,000 ___,b)15,001 to 20,000 ___, c)20,001 to 25,000 ___, d)25,001 to 30,000 ___, e)30,001 to 35,000 ___, f)35,001 to 40,000 ___, g)40,001 to 45,000 ___, h)45,001 to 50,000 ___, i)50,001 to 55,000 ___, j)55,001 and above ___.

11. Reasons for becoming a steward. Indicate the **one** most important reason. a)to change union ___, b)to improve workplace ___ ,c) to represent members ___, d)to resolve personal issues ___, e)for personal satisfaction ___, f)to learn what is required to be a manager ___, g)others _____.

Please do not write in this area

1. ___
2. ___
3. ___
4. ___
5 nva__
5 a__
5 va__
5. ___
6. ___
7. ___
8. ___
9. ___
10. ___
11. ___

Part II Your Attitudes Towards Unionism

For each item indicate the extent to which you agree or disagree with the statement using the following scale:

SD = strongly disagree, D = disagree, NS = not sure, A = agree, SA = strongly agree

Do not spend a long time answering this question; it is your off the cuff reactions to the questions that are wanted. Also, please make sure you fill it in by yourself: it is your *own* opinions we are interested in.

Here is an example: The Alliance's main role is to negotiate collectively with employers.

By checking off SA you would indicate that you strongly agree with the statement.

For each statement please place one answer only.

	SD	D	NS	A	SA
1. A good steward uses emotion to convince members.					
2. Unionists should be more ready to strike in support of negotiations.					
3. A good steward has to get used to working without the support of members.					
4. Stewards should avoid written agreements with management.					
5. Good stewards are more militant than their members.					
6. A willingness to bend the rules is essential to be a good steward.					
7. A steward who accepts promotion to supervisory grades is betraying the union.					
8. In working as a steward it is more productive to be aggressive than calm.					
9. There are no impartial arbitrators - they are either on one side or the other.					
10. Union members must be active in politics.					
11. Management should never be trusted.					
12. Grievances are inevitable because management never solves members' problems.					
13. Workers taking part in management decision-making are selling-out to management.					
14. Industrial relations are an "armed truce" between management and unions.					
15. A steward should defend a member no matter what wrong he/she has done.					
16. Employer representatives seldom contribute to harmonious relations.					
17. The Alliance gives workers strength to deal with representatives of the Employer.					
18. The goals of the Alliance and the Employer are fundamentally opposed.					

12 13 14 15 16

SD D NS A SA

Part III Your Workplace Experience

As in Part II, the following questions are to be answered by indicating the extent to which you agree with the statement: SD = strongly disagree, D = disagree, NS = not sure, A = agree, SA = strongly agree.

- My Perceptions **Before** Becoming a Steward

	SD	D	NS	A	SA
1. Industrial relations were good.					
2. We had fewer problems than others in similar jobs.					
3. I felt secure in my job.					
4. People in my section helped each other out with problems.					
5. Relations between the union and management were good.					
6. I took pride in my work as a public servant.					
7. By and large my job was interesting.					
8. Considering what my co-workers are paid, my salary was fair.					
9. I felt my opportunities for promotion were good.					
10. I had adequate involvement in important decision-making.					
11. I felt able to bring changes to the workplace.					
12. I was treated with respect by management.					
13. I was treated with respect by fellow employees.					

- My Perceptions **After** Becoming a Steward

	SD	D	NS	A	SA
1. Industrial relations are good.					
2. We have fewer problems than others in similar jobs.					
3. I feel secure in my job.					
4. People in my section help each other out with problems.					
5. Relations between the union and management are good.					
6. I take pride in my work as a public servant.					
7. By and large my job is interesting.					
8. Considering what my co-workers are paid, my salary is fair.					
9. I feel my opportunities for promotion are good.					
10. I have adequate involvement in important decision-making.					
11. I feel able to bring changes to the workplace.					
12. I am treated with respect by management.					
13. I am treated with respect by fellow employees.					

	SD	D	NS	A	SA
	17	18	19	20	21

	40	41	42	43	44

	SD	D	NS	A	SA
	22	23	24	25	26

Part IV Your Participation in Union Activities

1. Have you ever held office in the union other than steward ? a) Yes ___, b)No ___

2. How many years have you been a steward ? (total time including experience in other areas)?
a)less than 1 ___, b) 1 to 2 ___, c) 3 to 5 ___, d) 6 to 10 ___, e)more than 10 ___

3. How many times have you, as a steward, ever been involved in a grievance ? a) never___, b)once ___, c) 2 or 3___, d)4 or 5___, e) 6 or 7 ___, f) 8 or more ___

4. Approximate percentage of time you refer grievances to Union staff rather than handling them yourself. a)100 % ____, b)75 % ____, c)50 % ___, d)25 % ___, e)0 % ____

5. Based on your experience do you aspire to additional union leadership roles ? Yes ___, No ___

6. Do you aspire to other Union executive positions ? Yes ___, No ___

7. How many times in the last *12 months* have you done any of the things listed below ?

Please write the **number of times** on the line after each item.

a) Voted in union elections ___
b) Attended membership meetings ___
c) Raised an issue or grievance with a union member ___
d) Spoken to a motion from the floor at a meeting ___
e) Discussed collective bargaining issues ___
f) Lobbied politicians ___

8. The time in minutes spent on union activities weekly is: a)less than 30 minutes ___, b) 31- 60 ___, c) 61- 120 ___, d) 121- 180 ___, e) 181- 240 ___, f)241- 360 ___, g)361- 480 ___, h) 480 + ___

9. Percentage of this time spent (from question #8) monthly dealing with other stewards: a)0-25 ___, b)26-50 ___, c)51-75 ___, d)76-100 ___

10. Percentage of this time spent (from question #8) monthly dealing with management: a)0-25 ___, b)26-50 ___, c)51-75 ___, d)76-100 ___

11. Percentage of time spent (from question #8) dealing with members: a)0-25 ___, b)26-50 ___, c)51-75 ___, d)76-100 ___

12. Percentage of time spent (from question #8) dealing with other items: a)0-25 ___, b)26-50 ___, c) 51-75 ___, d)76-100___

(**Please note that the answers to question 9-12 should total 100 %**)

13. Union education programs attended. Check the ones attended.
a. Basic Union Steward___, b. Grievance Handling ___, c. Men and Women Talking___ d. Health and Safety ___, e. Basic Awareness ___, f. Steward Advanced Training___, g. Chief Steward Training Program ___,h. Union Development Program, ___, i. Political Education Training Program___, j. Local Officers Advanced Training___, k. Others (Please specify)_____

Please do not write in this area.

27. ___ 1
28. ___ 2
29. ___ 3
30. ___ 4
31. ___ 5
32. ___ 6

33. a ___
33. b) ___
33. c) ___
33 d) ___
33. e) ___
33. f)___ 33.7
33. ☐
34 ___
35 ___ 38
9
36 ___ 10
37 ___
38 ___ 11
12
39. a)___
39. b) ___
39. c) ___
39. d) ___
39. e) ___
39. f) ___
39. g) ___
39. h) ___
39. i) ___
39. j) ___
39. k) ___ ☐
39.13

Annexe B
Les détails sur la sélection des répondants faite par le syndicat

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1					R.O.	% OF	RANDOM	REGION	RECORDS
2	R.O.	LANGUAGE	SEX	QUALIFY	QUALIFY	TOTAL	SELECTED	TOTAL	SKIPPED
3									
4	Blank	E	O	2		0.04%	0		
5					2			0	
6									
7	111	E	F	104		1.86%	13		
8	111	E	M	254		4.55%	32		
9	111	E	O	59		1.06%	7		
10	111	F	F	1		0.02%	0		
11					418			52	
12									
13	112	E	F	94		1.68%	12		
14	112	E	M	238		4.26%	30		
15	112	E	O	32		0.57%	4		
16	112	F	F	8		0.14%	1		
17	112	F	M	14		0.25%	2		
18					386			48	
19									
20	113	E	F	5		0.09%	1		
21	113	E	M	13		0.23%	2		
22	113	E	O	1		0.02%	0		
23					19			3	
24									
25	114	E	F	24		0.43%	3		
26	114	E	M	71		1.27%	9		
27	114	E	O	13		0.23%	2		
28					108			14	
29									
30	115	E	F	13		0.24%	2		
31	115	E	M	77		1.38%	10		
32	115	E	O	12		0.21%	2		
33	115	F	M	1		0.02%	0		
34					109			14	
35									
36	121	E	F	14		0.25%	2		
37	121	E	M	68		1.22%	9		
38	121	E	O	8		0.14%	1		
39	121	F	F	127		2.27%	16		
40	121	F	M	351		6.29%	44		
41	121	F	O	73		1.31%	9		
42					641			82	
43									
44	122	E	F	7		0.13%	1		
45	122	E	M	32		0.57%	4		
46	122	E	O	7		0.13%	1		
47	122	F	F	74		1.33%	9		

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
48	122	F	M	178		3.19%	23		7
49	122	F	O	26		0.47%	3		1
50					324			41	
51									
52	131	E	F	170		3.04%	21		7
53	131	E	M	362		6.48%	45		7
54	131	E	O	119		2.13%	15		6
55	131	F	F	20		0.36%	3		5
56	131	F	M	51		0.91%	6		4
57	131	F	O	10		0.18%	1		3
58					732			92	
59									
60	133	E	F	136		2.44%	17		7
61	133	E	M	222		3.98%	28		6
62	133	E	O	62		1.11%	8		6
63	133	F	M	1		0.02%	0		0
64	133	F	O	1		0.02%	0		0
65					422			53	
66									
67	134	E	F	79		1.42%	10		6
68	134	E	M	130		2.33%	16		7
69	134	E	O	16		0.29%	2		6
70					225			28	
71									
72	135	E	F	36		0.64%	5		6
73	135	E	M	93		1.67%	12		6
74	135	E	O	21		0.38%	3		6
75	135	F	F	1		0.02%	0		0
76					151			19	
77									
78	136	E	F	41		0.73%	5		7
79	136	E	M	63		1.13%	8		6
80	136	E	O	12		0.21%	2		6
81	136	F	F	5		0.09%	1		6
82	136	F	M	1		0.02%	0		0
83					122			15	
84									
85	137	E	F	22		0.39%	3		6
86	137	E	M	30		0.54%	4		6
87	137	E	O	2		0.04%	0		0
88					54			7	
89									
90	141	E	F	84		1.50%	11		5
91	141	E	M	186		3.33%	23		6
92	141	E	O	39		0.70%	5		6
93					309			39	
94									

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
95	142	E	F	48		0.86%	6		7
96	142	E	M	51		0.91%	6		7
97	142	E	O	13		0.23%	2		5
98					112			14	
99									
100	143	E	F	39		0.70%	5		6
101	143	E	M	77		1.38%	10		6
102	143	E	O	24		0.43%	3		7
103					140			18	
104									
105	144	E	F	75		1.34%	9		7
106	144	E	M	110		1.97%	14		6
107	144	E	O	33		0.59%	4		7
108					218			27	
109									
110	145	E	F	61		1.09%	8		6
111	145	E	M	110		1.97%	14		6
112	145	E	O	29		0.52%	4		6
113					200			25	
114									
115	151	E	F	160		2.87%	20		7
116	151	E	M	218		3.90%	27		7
117	151	E	O	66		1.18%	8		7
118	151	F	F	1		0.02%	0		7
119					445			56	0
120									
121	152	E	F	96		1.72%	12		7
122	152	E	M	170		3.04%	21		7
123	152	E	O	65		1.16%	8		7
124					331			42	
125									
126	153	E	F	23		0.41%	3		6
127	153	E	M	25		0.45%	3		7
128	153	E	O	3		0.05%	0		0
129					51			6	
130									
131	154	E	F	13		0.23%	2		6
132	154	E	M	27		0.48%	3		8
133	154	E	O	3		0.05%	0		0
134					43			5	
135									
136	155	E	F	7		0.13%	1		6
137	155	E	M	11		0.20%	1		10
138	155	E	O	3		0.05%	0		0
139					21			3	
140									
141			TOTAL	5583	5581	100.00%	700	700	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
142									
143									
144									
145		LANGUAGE	SEX						
146		E	F	170	24.31%				
147		LANGUAGE	SEX						
148		E	M	331	47.25%				
149		LANGUAGE	SEX						
150		E	O	81	11.54%				
151		LANGUAGE	SEX						
152		F	F	30	4.25%				
153		LANGUAGE	SEX						
154		F	M	75	10.69%				
155		LANGUAGE	SEX						
156		F	O	14	1.97%				
157									
158				701	100.00%				
159									
160			LANGUAGE						
161			E	582	83.09%				
162			LANGUAGE						
163			F	118	16.91%				
164									
165				700	100.00%				